



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Motivation för att vara förtroendevald i Lantmännen

- En undersökning om vad som motiverar förtroendevalda.
Då, nu och i framtiden.

Motivation for being trustees at Lantmännen

- A study on what motivates trustees within Lantmännen.
Then, now and in the future.

Hanna Österberg

Motivation för att vara förtroendevald i Lantmännen

- En undersökning om vad som motiverar förtroendevalda. Då, nu och i framtiden

Motivation for being trustees at Lantmännen

- A study on what motivates trustees within Lantmännen.

Then, now and in the future.

Hanna Österberg

Handledare: Jerker Nilsson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: A1E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0539

Program/Utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2014

Serienamn: Examensarbete/ SLU, Institutionen för ekonomi

No: 841

ISSN: 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Förtroendevalda, Kooperation, Lantmännen, motivation, socialt kapital.



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till de förtroendevalda i Lantmännen som tog sig tid att medverka i enkäten, utan er hade jag inte fått något resultat och studie. Jag vill även tacka Anna Carlström, Lantmännens medlemschef, som gjort det möjligt för mig att skriva examensarbete för Lantmännen. Cathrine Hannell och Katja Ihlsén, medlemsansvariga, på Lantmännen ska ha tack för hjälp med information och med enkätverktyget samt kommit med kloka synpunkter och kommentarer, det har varit mycket värdefullt.

Sist men inte minst vill jag rikta ett stort tack till min handledare Jerker Nilsson som guidat mig genom skrivandet av mitt examensarbete. Detta med ett stort engagemang, tålamod och stöttning. Ett mycket fint samarbete som gjort att arbetet varit utvecklande och roligt.

Stockholm, januari, 2014

Hanna Österberg

Summary

Lantmännen is one of the Nordic countries' largest firms within food, energy, machinery and agriculture (Lantmännen's Annual Report, 2012). The corporation is owned by 33 500 Swedish farmers, operates in 22 countries, has about 8 600 employees and a turnover of SEK 36.5 billion. The mission of Lantmännen is to contribute to the profitability of the members' farms and provide a good return on their capital in the corporation.

Lantmännen is facing major challenges as most members are above 55 years of age and the number of farms in Sweden has decreased by 31% from 1999-2010. Hence, the number of members in Lantmännen is decreasing and thereby their monetary contribution is reduced. Lantmännen must be aware of the new generation of farmers' needs and priorities as well as the factors influencing them to become members and engage in Lantmännen.

Lantmännen's current districting was implemented in 2006. Lantmännen was divided into 28 districts and each district has a board of trustees that serve as a link between the Group Board and its members. The District Board also serves as a sounding board for the Group Board and shall provide the members' views on the corporation's activities and development.

Recent research shows that the loyalty of members of cooperatives in general is decreasing. The new generation of farmers and the fierce market competition makes the members not as faithful as before to the cooperatives. Therefore, Lantmännen works actively to get the members to become proud of their corporation and to increase their willingness to participate and influence the corporation. This requires a strong sense of ownership and an understanding about the benefits of the cooperative.

The District Board represents an important group. The task of the District Board is to forward members' opinions and ideas to management. Without well-functioning District Boards the link between members and the group management deteriorates and information can be lost. The communications from the District Boards are a significant source of information for the Group Board and management but also a way to gather information on what the members think about Lantmännen's local operations. The distance between primary production and the highest decision-making, Group Board, may seem far, but the District Boards allows the farmers to influence decisions made at the top of the corporation.

This study shows that there are no major geographical and age differences between the motivational factors for the District Board directors. Most respondents state that the cooperative form of ownership is important and it creates motivation to participate and influence the activities of the cooperative and the future focus thereof. This is supported by the fact that the respondents expressed a view to get a deeper knowledge and learn more about the agricultural industry as a whole in order to be able to influence the corporation. Thereby, the trustees may reap benefits in their own businesses through a greater knowledge, access to key information and a wider network.

The key factors for recruiting new members are clearer communication about Lantmännen's mission and continuing education of its members. The result of this study suggests that younger trustees are needed to secure succession and attract the new generation of farmers to the cooperative.

Sammanfattning

Lantmännen ekonomisk förening (Lantmännen) är en av Nordens största koncerner inom lantbruk, lantbruksmaskiner, livsmedel och energi. Företaget är ett medlemsägt företag med cirka 33 500 medlemmar, som var och en har en röst. Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och ge god avkastning på deras kapital i föreningen.

Lantmännens medlemskår står inför stora förändringar då flertalet lantbrukare är över 55 år. Mellan åren 1999 och 2010 har antalet jordbruk i Sverige minskat med 31 %. Detta innebär att Lantmännen tappar medlemmar samt kapital i föreningen. Lantmännen måste få kunskap om den nya generationens lantbrukare samt vilka faktorer som påverkar dessa till att vara ägare av och att engagera sig i Lantmännen.

Lantmännens nuvarande distriktsindelning kom till 2006. Lantmännens alla 28 distrikt har en distriktsstyrelse med förtroendevalda som fungerar som en länk mellan koncernstyrelsen och medlemmarna. Distriktsstyrelsen fungerar även som bollplank åt koncernstyrelsen och ska framföra medlemmarnas åsikter om föreningens verksamheter och utveckling.

Forskning tyder på att det finns ett samband mellan medlemmarnas lojalitet i kooperativa föreningar och storleken på föreningen med avseende på hur stor den geografiska utbredningen är samt hur divergerad verksamheten är. Medlemmarna kan om ovanstående faktorer är uttalade uppleva att avståndet mellan styrelsen och medlemmarna blir för stort och att beslutsfattandet hamnar för långt ifrån dem. Detta kan leda till att medlemmarna får en minskad motivation att engagera sig i sin förening. Lantmännen verkar därför aktivt för att få medlemmarna att känna sig stolta över sin förening samt öka deras vilja att vara aktiva och engagerade i föreningen. Detta förutsätter en stark delägarkänsla och kunskap om föreningens fördelar och dess betydelse för medlemmarna.

Distriktsstyrelsen utgör en viktig grupp i Lantmännens beslutsorganisation, då den för medlemmarnas åsikter och idéer vidare till koncernledningen. Utan väl fungerande distriktsstyrelser försämrar länken mellan medlemmarna och koncernledningen och information kan då falla mellan stolarna. För koncernstyrelsen och ledningen är distriktsstyrelserna en viktig kanal för att sprida information men också för att inhämta information om vad medlemmarna tycker om Lantmännens lokala verksamhet. Avståndet mellan primärproduktion och högsta beslutsfattande organ kan kännas långt, men genom distriktsstyrelserna kan lantbrukaren ha möjlighet att påverka beslut som fattas högst upp i organisationen.

Studien visar att det inte finns några stora geografiska och åldersmässiga skillnader vad gäller faktorer som motiverar förtroendevalda. Flertalet respondenter uppger att den kooperativa ägarformen är viktig och den skapar motivation att påverka föreningens verksamhet och framtid. Detta stöds av att respondenterna vill få en fördjupad kunskap och lära sig mer om branschen i dess helhet för att på så vis kunna påverka föreningen. Genom detta kan de förtroendevalda få fördelar i sina egna företag såsom ökad kunskap, tillgång till mer information och ett bredare kontaktnät.

För att rekrytera nya förtroendevalda krävs enligt respondenterna en tydligare kommunikation om vad uppdraget innebär samt fortsatt utbildning av ledamöterna. Det framkommer även att fler yngre förtroendevalda behövs för att skapa ringar på vattnet och få in kommande generationer i förtroendemannaorganisationen.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problem och problemanalys.....	1
1.3 Syfte.....	3
1.4 Disposition och tillvägagångssätt.....	3
2 FÖRETAGSBESKRIVNING.....	4
2.1 Verksamhet och organisation.....	4
2.2 Medlemskap.....	5
2.3 Medlemsstyrning.....	5
3 TEORI.....	8
3.1 Socialt kapital.....	8
3.2 Folkrörelser.....	8
3.3 Motivation.....	9
3.4 Teoretiska slutsatser.....	11
4. METOD.....	13
4.1 Metodval.....	13
4.2 Frågeformulär.....	13
4.3 Respondenter, kvalitetskontroll och utskick.....	14
4.4 Svarsfrekvens och bortfallsanalys.....	14
4.5 Statistiska metoder.....	15
4.6 Bakgrundvariabler.....	15
5. RESULTAT OCH ANALYS.....	19
5.1 Socialt kapital.....	19
5.2 Folkrörelser.....	21
5.3 Motivation.....	23
6. SLUTSATSER.....	30
REFERENSER.....	32
BILAGOR.....	35
BILAGA 1: FÖLJEBREV.....	35
BILAGA 2: RESULTAT AV UNDERSÖKNINGEN.....	36

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Lantmännen ekonomisk förening (Lantmännen) är en av Nordens största koncerner inom lantbruk, lantbruksmaskiner, livsmedel och energi (Lantmännens årsredovisning, 2012). Företaget är ett medlemsägt företag (kooperativ) med cirka 33 500 medlemmar som var och en har en röst. Ett kooperativt företag definieras enligt Nilsson (1991) ”Kooperation är en ekonomisk verksamhet, som bedrivs för människors gemensamma behov (medlemmars), och som ägs och styrs av dessa människor själva”. Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och ge god avkastning på deras kapital i föreningen. En grundföresättning för en kooperativ förening är att den ägs av medlemmarna, det vill säga att det är ”bondeägt” och att det är demokratiskt styrt där varje medlem har en röst. Lantmännens föregångare, SLR (Svenska Lantmännens Riksförening) grundades 1905, men organisationen har rötter från 1880-talet. Den nuvarande föreningen är resultatet av en fusion år 2001 mellan SLR och nästan alla de dåvarande regionala lantmannaföreningarna. Lantmännen har gått från små lokalföreningar, med fokus på den lantbruksnära verksamheten, till att idag vara ett internationellt livsmedelsföretag med verksamhet i hela livsmedelskedjan, från jord till bord.

Föreningens verksamhet styrs av stadgar som medlemmarna har röstat fram och av föreningslagen. Lantmännens medlemmar är uppdelade i 28 distrikt, som utgör basen för medlemmarnas roll som ägare av Lantmännen (Lantmännen årsredovisning, 2012).

Lantmännens medlemskår står inför stora förändringar då flertalet lantbrukare är över 55 år (www.jordbruksverket). Inom en tioårsperiod står lantbruket inför stora pensionsavgångar och det finns en stor risk att Lantmännen kommer att tappa många medlemmar. Mellan åren 1999 och 2010 har antalet jordbruk i Sverige minskat med 31 %. Detta innebär att Lantmännen tappar medlemmar samt kapital i föreningen. Lantmännen måste få kunskap om den nya generationens lantbrukare samt vilka faktorer som påverkar dessa att vilja vara medlemmar och engagera sig i Lantmännen.

1.2 Problem och problemanalys

Lantmännen har genomfört förändringar inom affärsverksamheten för att klara den allt hårdare konkurrensen på marknaden. Förändringarna ska bidra till ökat kundfokus och ökad medlemsnytta. Tidigare studier visar att kooperativa organisationer som växer sig större och komplexa tenderar att misslyckas i att tillfredsställa sina medlemmars intressen och behov (Hogeland, 2006). Organisationen fokuserar mer på sin egen lönsamhet och expansion istället för att se till medlemmarnas nytta och intressen. Medlemmarna upplever sig som förbisedda och att deras position som ägare försvagas.

Lantmännens nuvarande distriktsindelning kom till 2006 (Kihlén, 2007). Den var ett resultat av en omorganisation vars syfte var att medlemmarna skulle få en bättre insyn i verksamheten och få en starkare ägarkänsla. Lantmännen skulle genom detta få mer engagerade och motiverade medlemmar. Lantmännen delades in i 28 distrikt med en distriktsstyrelse i varje. Distriktsstyrelsen består av förtroendevalda, som är en länk mellan koncernstyrelsen och medlemmarna. Distriktsstyrelsen fungerar även som bollplank åt koncernstyrelsen och ska framföra medlemmarnas åsikter om föreningens verksamheter och utveckling.

Flertalet av dagens förtroendevalda har suttit med sedan omorganisationen 2006 (pers. med., Carlström, 2013). Lantmännen känner av ett växande problem med att rekrytera medlemmar till förtroendeposter. Genom att rekrytera nya ledamöter till distriktsstyrelsen ökar möjligheten att höja kvalitén och aktiviteten i distrikten då nya tankar och idéer kommer upp. Ett aktivt distrikt ger aktivare medlemmar, vilket resulterar i att nöjdheten ökar då medlemmarna enklare kan göra sin röst hörd. Är medlemmarna nöjda och känner förtroende för det kooperativa företaget finns det utrymme för att expandera affärsverksamheten.

Arbetet som förtroendevald bygger på självständigt engagemang och motivation att vilja påverka, utveckla samt engagera medlemmarna i distrikten. Lyhördhet och social kompetens är viktiga egenskaper att ha som förtroendevald. Förtroendevalda bör ha tillgång till mer information för att stödja arbetet med att utveckla och driva Lantmännen framåt. Det kan till exempel vara information om framtida strategiska beslut, medlemsärenden gällande in- och utträde samt förändringar i organisationen. Förtroendevalda kan även väljas in som representant i fullmäktige och deltar då på föreningsstämman, som är Lantmännens högsta beslutande organ.

Lantmännen genomför möten inom det s.k. förtroenderådet några gånger per år. Förtroenderådet består av samtliga ordförande från distriktsstyrelserna, ordförande i lokalföreningar samt Lantmännens ledning och koncernstyrelse. Förtroenderådet ses som koncernstyrelsens bollplank i viktiga frågor om koncernens verksamhet. Att bli invald i förtroenderådet kan vara en viktig drivkraft för medlemmar att engagera sig som förtroendevalda. Ledamöterna i förtroenderådet arbetar nära koncernstyrelse och ledning och får mer information än de icke förtroendevalda.

Det är viktigt att koncernstyrelsen för det kooperativa företaget beaktar de åsikter som finns bland medlemmarna för att skapa goda relationer och en god stämning inom hela föreningen och få medlemmar och medarbetare att sträva mot samma mål. Därför krävs tydlig kommunikation mellan koncernstyrelsen och medlemmarna. De förtroendevalda har en viktig uppgift som länk mellan koncernstyrelsen och medlemmarna. En studie visar att ju mer medlemmarna vet om organisationen desto mer vill de påverka och engagera sig i föreningen (Kihlén, 2007). Tydlighet och god information från de förtroendevalda i distrikten bidrar till ökat medlemsengagemang.

För att mäta medlemmarnas inställning till Lantmännen genomför föreningens medlemsavdelning en opinionsundersökning, som resulterar i ett så kallat Nöjd-Ägar-Index (NÄI). Den senaste NÄI från april år 2013 visade att det samlade indexet sjunkit för hur nöjda medlemmarna är.

Österberg och Nilsson (2009) visar de att det finns ett samband mellan medlemmarnas lojalitet i kooperativa föreningar och storleken på föreningen med avseende på geografisk utbredning och verksamhetens bredd. Medlemmarna kan uppleva att avståndet mellan styrelsen och medlemmarna blir för stort och att beslutsfattandet hamnar för långt ifrån dem. Detta kan leda till att medlemmarna får en minskad motivation att engagera sig i sin förening. Lantmännen verkar därför aktivt med att få medlemmarna att känna sig stolta över sin förening samt öka deras vilja att vara aktiva och engagerade i föreningen. Detta förutsätter en stark delägar känsla och kunskap om föreningens fördelar och dess betydelse för medlemmarna.

Distriktsstyrelsen utgör en viktig grupp i Lantmännens beslutsorganisation, då den förmedlar medlemmarnas åsikter och idéer till koncernledningen. Utan välfungerande distriktsstyrelser försämras länken mellan medlemmarna och koncernledningen. Information kan falla mellan stolarna. För koncernstyrelsen och ledningen är distriktsstyrelserna en viktig kanal för att få ut information men också att inhämta information om vad medlemmarna tycker om föreningens lokala verksamhet. Det kan till exempel röra sig om maskinservice, hur foderleveranser fungerar eller hur hämtning av spannmål sker. Avståndet mellan primärproduktion och högsta beslutsfattande organ kan kännas långt, men genom distriktsstyrelserna kan lantbrukaren ha möjlighet att påverka beslut som fattas högst upp i organisationen.

Eftersom distriktsstyrelserna är viktiga, är det väsentligt att säkerställa fortsatt rekrytering av förtroendevalda men också att hålla kvar de redan aktiva. För att koncernstyrelsen ska kunna tillgodose sina medlemmars intressen krävs det att medlemmarna är engagerade i föreningen (Österberg och Nilsson, 2009). Det tycks inte ha förekommit någon tidigare forskning om motivation för att vara förtroendevald inom kooperativa föreningar i Sverige.

För att Lantmännen ska lyckas med att rekrytera nya förtroendevalda krävs kunskap om de faktorer, som får medlemmar att engagera sig och varifrån denna motivation kommer. Det finns olika anledningar till att individer engagerar sig. Forskning visar att människor som engagerar sig i något oftast har bakomliggande motiv som bottnar i ett egenintresse (Jacobsen & Thorsvik, 2002). En individ gör ett bättre arbete om uppdraget är självvalt och drivs av ett engagemang än om det är påtvingat. För att identifiera motivationsfaktorer utgår studien från antagandet att människan är ekonomiskt rationell och handlar i sitt eget intresse. Individen måste ha något att vinna på att engagera sig.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att utreda vilka faktorer som gör att medlemmar väljer att ta sig an förtroendeuppdrag. På basis av studiens resultat ska Lantmännen kunna upprätta en plan för att öka engagemang och intresset för förtroendeuppdrag. Studien ska visa vilka faktorer Lantmännen skulle kunna fokusera på för att uppmuntra medlemmar att bli och förbli förtroendevalda.

1.4 Disposition och tillvägagångssätt

Rapportens omfattar följande kapitel. Kapitel 1 behandlar bakgrund, problem och syfte. Kapitel 2 innehåller en företagsbeskrivning, som särskilt behandlar föreningens styrning samt distriktsstyrelsernas uppbyggnad. Kapitel 3 behandlar socialpsykologiska teorier om motiv, motivation och engagemang. Teorierna utmynnar i studiens hypoteser. I kapitel 4 redovisas metodval för studien. Kapitel 5 innehåller en resultatpresentation samt analys av resultaten. Ett sista kapitel redovisar slutsatser.

Det empiriska materialet för studien är en webbaserad enkätundersökning till Lantmännens förtroendevalda i distriktsstyrelserna. Samtliga förtroendevalda väljs ut för att få en så hög tillförlitlighet som möjligt och på så sätt kunna ge säkrare svar på studiens syfte. De insamlade empiriska data ställs mot de teoretiskt baserade hypoteserna.

2 Företagsbeskrivning

2.1 Verksamhet och organisation

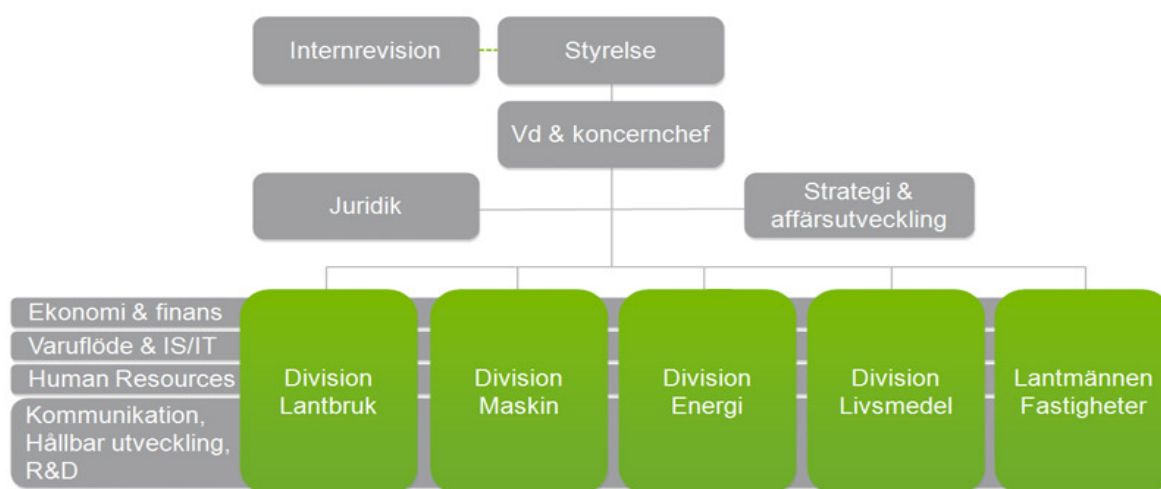
Lantmännen ekonomisk förening (Lantmännen) ägs av drygt 33 500 lantbrukare runt om i Sverige (Lantmännen årsredovisning, 2012). Lantmännens uppdrag är att öka lönsamheten på medlemmarnas gårdar samt ge en god avkastning på det kapital, som de har investerat i föreningen. Lantmännen har en lång historia. Den första ekonomiska lantmannaföreningen startade redan år 1850. Det var lantbrukare som såg fördelarna med att gå ihop i en förening för att bli mer konkurrenskraftiga, öka kvalitetskontrollen och få möjlighet till erfarenhetsutbyte. Lantmännen har idag ca 8600 anställda och verkar i 22 länder. Med en omsättning på 36,5 miljarder kronor är Lantmännen en av Nordens ledande koncerner inom livsmedel, lantbruk, lantbruksmaskiner och agroenergi.

Lantmännens kunskap om spannmål är den röda tråden i verksamheten och Lantmännen strävar efter att den svenska åkermarken ska brukas på ett hållbart och ansvarsfullt sätt med kunden i fokus (Lantmännen årsredovisning, 2012). Genom forskning och utveckling inom lantbruksnäringen vill Lantmännen bidra till att det svenska lantbruket är lönsamt och konkurrenskraftigt på den internationella marknaden på både kort och lång sikt.

”Med kunden i fokus utvecklar och förädlar vi åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter”.

Lantmännens verksamhet är uppdelad i fyra divisioner som på olika sätt tar hand om åkermarkens resurser (Figur 1) (Lantmännen årsredovisning, 2012). Division lantbruk handlar med spannmål både som köpare och säljare. Division maskin handlar med lantbruksmaskiner, både nya och begagnade. Division energi tar hand om den energi som går att utvinna ur markens resurser och division livsmedel förädlar det som groor ur den svenska åkermarken och tillverkar till exempel bröd, pasta och flingor.

Det finns även övergripande stabsfunktioner såsom ekonomi och finans, varuflöde, ”Human Resources” och kommunikation. Dessa stabsfunktioner ska stödja koncernledningen i koncernövergripande frågor.



Figur 1: Lantmännens organisation (www, Lantmannen, 1, 2013)

Som ekonomisk förening verkar Lantmännen dels under föreningslagen och dels under de stadgar som medlemmarna har beslutat om. Varje medlem har en röst på respektive distriktsstämma vilket betyder att alla medlemmar har samma möjlighet att påverka oavsett kapitalinsats och omsättning i föreningen.

2.2 Medlemskap

Lantmännens medlemmar är dels direktanslutna till föreningen och dels medlemmar i den associerade föreningen Kalmar Lantmän eller 21 lokalföreningar (Lantmännen årsredovisning, 2012). Ansökan om medlemskap behandlas och godkänns av den aktuella distriktsstyrelsen. En förutsättning för att bli medlem är att man bedriver lantbruk eller livsmedelsproduktion i enlighet med föreningens verksamhet och stadgar.

Som medlem i Lantmännen har man dels rollen som delägare av föreningen och dels rollen som nyttjare (Figur 2). Som delägare av föreningen innehar man ett insatskapital i föreningen samt ingår som gemensam ägare av en industridel. Ägarna får ta del av hela rörelseresultatet från de lantbruksnära verksamheterna i form av återbäring och efterlikvid vilken beräknas i procent av medlemmens insatsgrundande handel med divisionerna lantbruk och maskin. Från industridelen delas cirka 40 procent av resultatet efter skatt ut som insatsutdelning och insatsemission. Som delägare får man även ränta på sitt insatskapital i så kallad insatsutdelning. Insatsutdelningen beror på hur mycket inbetalda och emitterade insatser som medlemmen har. År 2012 var insatsutdelningen fem procent.

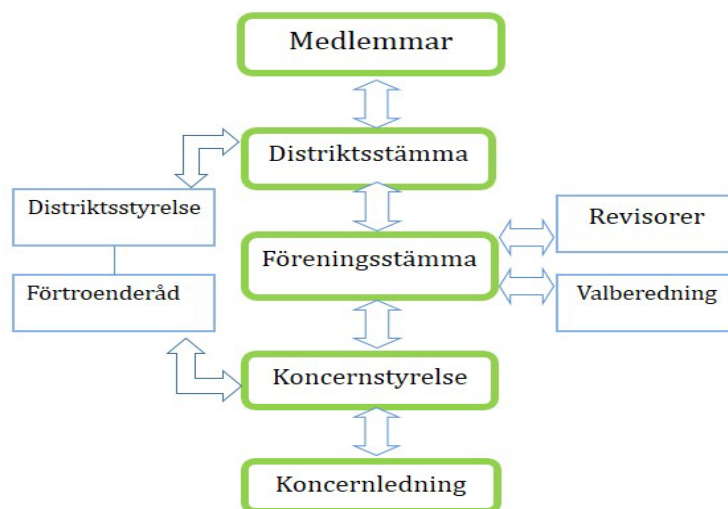


Figur 2: Lantmännens roll som ägare (Att äga Lantmännen, 2013)

2.3 Medlemsstyrning

De direktanslutna medlemmarna är indelade i 28 distrikt och utgör basen för medlemmarnas inflytande i föreningen. Samtliga distrikt har en distriktsstyrelse med 5-8 förtroendevalda, vars uppgift är att aktivt arbeta med såväl lokala som mer övergripande koncernfrågor (Lantmännen årsredovisning, 2012). Det är valberedningarnas uppgift är att ta fram lämpliga kandidater till förtroendeposter i distriktsstyrelserna och föreslå dessa vid respektive distriktsstämma. Medlemmarna får innan distriktsstämmorna valberedningens förslag på ledamöter och ordförande och kan därigenom påverka vem som ska få förtroendet att föra

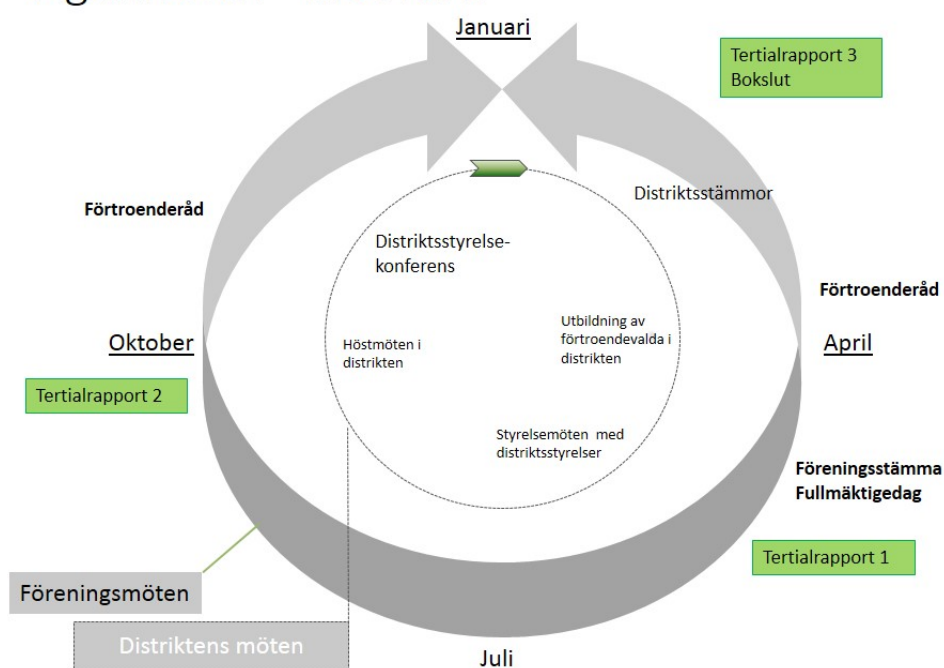
distriktets frågor vidare i organisationen. Distriktsstyrelsen fungerar således som den sammanbindande länken mellan medlemmarna och Lantmännens koncernstyrelse (Figur 3).



Figur 3: Lantmännens medlemsorganisation och beslutsordning (egen bearbetning).

Varje år bjuds medlemmarna in till distriktsstämmor och ägarmöten runt om i landet där representanter från koncernstyrelse och koncernledning finns med (Figur 4). Där kan medlemmarna uttrycka sina synpunkter till styrelse och ledning. På distriktsstämman väljer deltagarna de ledamöter som ska ingå i fullmäktige som är Lantmännens högsta beslutande organ.

Ägarmöten - året runt



Figur 4: Ägarmöten året runt (egen bearbetning)

Koncernstyrelsens uppgift är att ansvara för övergripande strategier och föreningens organisation samt förvalta föreningens intressen (www, Lantmännen, 2, 2013). Styrelsen utser

även verkställande direktör tillika koncernchef och ger riktlinjer för hur denne ska förvalta föreningen. VD:s uppgift är att leda och samordna föreningens dagliga verksamhet i enlighet med koncernstyrelsen riktlinjer. VD ska även ansvara för föreningens affärsutveckling.

Förtroenderådet består av samtliga ordförande från distrikten samt styrelseordförande i föreningar, som är organisationsmedlemmar. Förtroenderådet har möten ca fyra gånger per år. Det fungerar som bollplank till koncernstyrelsen och har diskussioner kring strategiska frågor som rör koncernen och föreningens verksamhetsområden. Det ger möjlighet till erfarenhetsutbyte och nätverkande mellan distriktens representanter och koncernstyrelsen.

3 Teori

3.1 Socialt kapital

Teorin om socialt kapital förklarar medlemmars engagemang och motivation att vilja påverka sin kooperativa förening. Studier visar att det finns risk för att det sociala kapitalet går förlorat när kooperativa föreningar blir mycket stora (Nilsson et al., 2012). Denna teori är därför användbar vid en undersökning av Lantmännenmedlemmarnas intresse av att vara förtroendevalda i föreningens distriktsstyrelser. Föreningen har vuxit sig stor både vad gäller medlemsantal och verksamhetsomfattning, och därmed kan föreningen ha mist en del av det sociala kapital, som den hade när den etablerades och utvecklades. Om medlemmarna inte kan identifiera sig med den stora föreningen och alltså får mindre förtroende för ledningen och för varandra, är detta ett uttryck för mindre socialt kapital inom medlemskåren.

Socialt kapital förklaras av Bourdieu (1986) såsom sociala skyldigheter och förbindelser som uppstår i olika sociala sammanhang. Det kan jämföras med ekonomiskt kapital. Det är dock under senare år som teorin om socialt kapital och dess betydelse har fått genomslag. Socialt kapital skapas hos individen genom socialisering och normer som uppstår i form av samspel, hederlighet och tillit i nätverk (Putnam, 2000). Putnam menar att socialt kapital ökar produktiviteten inom grupper och bör anses lika viktigt för ett företags produktivitet som finansiellt, fysiskt och humant kapital. Det som skiljer socialt kapital, från finansiellt eller humant kapital är att socialt kapital finns i strukturen av relationer mellan människor och byggs upp genom samarbete. Såväl individuella som kollektiva sociala kontakter påverkar produktiviteten i enskilda grupper. Centralt för Putnams teori är att föreningslivet och olika former av nätverk i ett samhälle, såsom frivilliga föreningar, genererar socialt kapital. Putnam vill visa att socialt kapital inte bara kan förklaras som en biprodukt av socioekonomisk utveckling utan är en förutsättning för den, både på kort och på lång sikt.

Socialt kapital grundar sig i förtroende, lojalitet och engagemang. Förtroende mellan individer i en grupp medför bättre samarbete vilket leder till ökad produktivitet och minskade transaktionskostnader. Om medlemmarna litar på varandra, är det lättare för föreningen att undvika höga kontrollkostnader som kan uppstå om föreningen måste samla information, ha övervakning eller upprätta formella kontrakt (Nilsson et al., 2012). Studier visar även att starkt förtroende från medlemmarna påverkar deras nöjdhet och engagemang att vilja vara med i föreningen (Hansen et al. 2002). Historiskt sett är socialt kapital kultur- och traditionsbundet och kopplat till långsamt förändrade normer, vilket förklarar skillnader i hur starkt det sociala kapitalet är mellan regioner.

3.2 Folkrörelser

Kooperativa föreningar har generellt utvecklats såsom folkrörelser. De etablerades lokalt av människor, som upplevde sig ha ett ekonomiskt underläge gentemot sina handelspartner. Därför engagerade de sig för att med gemensamma krafter lösa sina problem. På den lokala nivån fanns närhet medlemmar emellan, vilket gav förutsättningar för ett socialt kapital i de mindre grupperna. Efter hand har det skett otaliga fusioner mellan de kooperativa föreningarna. Lokala föreningar har slutit sig samman i regionala, och regionala föreningar har så småningom gått upp i nationella föreningar och i vissa fall också transnationella kooperativa föreningar.

Även om många av dagens kooperativa föreningar har vuxit sig mycket stora, är de uppbyggda på basis av lokalt engagemang. De förutsätter att det finns ett socialt kapital inom medlemskåren. Det sociala kapitalet är inbyggt i folkrörelser och därmed i den kooperativa organisationsformen.

Folkrörelsetraditionen i det svenska samhället är starkt institutionaliserad (Hvenmark 2008). Wijkström och Einarsson (2006) beskriver begreppet folkrörelse som en helig terminologisk ko och uttryck som "föreningsmänniskan" är inte ovanligt i diskussioner kring folkrörelser. Graden av föreningsmedlemskap i Sverige är i jämförelse med andra länder i Europa fortfarande hög (Vogel m.fl. 2003). Leopold (2006: 103) listar sju grundläggande kriterier för en folkrörelse; ideell-, medlems-, lokalavdelnings-, förbunds-, frivillig-, idéstyrnings- och tidslogiken. Det sistnämnda kriteriet tar upp folkrörelsens stabilitet och långsiktiga arbete. En annan definition av folkrörelse tar fasta på "varaktighet, frivillig anslutning, stort medlemsantal, spridning över hela landet, demokratisk uppbyggnad och ett ideellt inslag i målsättningen, ett inslag som verkligen sätter folk i rörelse" (Bäck och Möller, 2003: 146).

Lundström och Wijkström (1995:43) skriver att "den svenska ideella sektorn karaktäriseras av en stor mängd föreningar med anknytning till folkrörelsetraditionen, där demokratiskt uppbyggda organisationer med stor medlemsanslutning och hög medlemsaktivitet är viktiga delar av de institutionaliserade värdena.". Ordet folkrörelse är viktigt för att förstå den kooperativa föreningens utveckling och betydelsen av denna typ av mänsklig organisering.

En förutsättning för folkrörelserna är medlemsaktiviteten (*Ibid*). Engagerade och motiverade medlemmar är det som driver folkrörelsen framåt. Utan medlemsaktivitet dör föreningen oberoende av hur närvarade föreningen är i medlemmarnas respektive område. En hög medlemsaktivitet ses naturligt för kooperativa företag men blir allt mer hotad då medlemsantalet krymper och lantbrukarna blir färre. Forskningen pekar på att den lokala anknytningen är viktig för att bibehålla engagemang och motivation hos individer. Individen bryr sig mer om det som ligger nära än långt bort. En annan aspekt är den ideella logiken, som består i att göra något för kollektivet. Det kollektiva tänkandet riskerar att minska om avstånden mellan de förtroendevalda och medlemmarna blir stort och gör då att lojaliteten bland medlemmar hotas.

3.3 Motivation

Om människor ska engagera sig i folkrörelser krävs det att de upplever värdet av detta engagemang såsom högre än de uppoffringar som engagemanget kräver av dem. De måste uppleva att organisationen är värdefull för dem själva och för andra, särskilt som deras tid och arbete inom organisationen oftast inte ger någon ekonomisk ersättning. Drivkrafterna bakom detta engagemang kan uttryckas såsom motivation inför uppgiften.

Motivationsteori har definierats av många forskare. Vad som motiverar människor är olika och beror på sammanhang, individuella egenskaper och kultur. Egidius (2008:36) definierar motivationsteori som "Teori om vad det är som driver oss att göra sådant vi väljer eller inriktar oss på att göra i olika situationer."

I denna studie används begreppet motivation i den vardagliga bemärkelsen genom den personliga upplevelsen av att ha vilja och ha intresse för att uträtta en viss uppgift. Teorierna kring motivation utgår från behovsteorier, vilka är individcentrerade (Jacobsen & Thorsvik,

2002). Behov innebär att en människas handlande härrör från fysiologiska eller psykologiska behov. Centrala begrepp inom teorin är motiv, motivation och engagemang.

Motiv. Det finns olika grundmotiv som driver människor. Dessa motiv stimulerar eller driver människor att agera på ett särskilt sätt. Motiven kan vara känslomässiga, sociala och aktivitetsmotiv. Dessa motiv verkar i så kallade motivsystem. Motivsystemen består av viktiga mänskliga behov såsom behov av prestation, makt och tillhörighet, dvs. man vill göra något tillsammans med likasinnade (Bruzelius och Skärvad, 1995).

Motivation. När ett motiv aktiveras uppstår motivation. Motivation är olika från person till person men en viktig faktor för motivation är målsättning och utvärdering av arbetet (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Motivation är av stor vikt i företag vars anställda har stor frihet i sina arbetsuppgifter (Bewley, 1999). Ett arbete med stor frihet kräver i högre grad ansvarstagande, kreativitet och motivation för att arbetet ska lyckas.

Engagemang. Ett högt engagemang är kopplat till en individs motivation och ökar prestationerna. Engagemanget visar även i vilken grad individen identifierar sig med organisationen, dess värderingar och mål.

Maslows behovsteori är den mest kända motivationsteorin (Maslow 1943). Han beskrev att motivation är individuell och skapas genom att olika behov tillfredsställs. Sedan Maslow introducerade denna teori har många tolkningar gjorts i försök att förtydliga hans definition. Maslow menar att människan har fem grundläggande behov, som är uppdelade i en slags hierarki (Figur 5). Maslow menade att flera behov finns samtidigt men att varje individ prioriterar något av dem. De behov som är längst upp i pyramiden kan inte tillgodoses utan att behoven längre ner först uppfylls.



Figur 5: Maslows behovsteori (egen bearbetning)

McClelland (1987) är en av många som tolkat Maslows teori. Han menar att det går att förflytta sig åt båda hållen i behovstrappan och att behoven inte tillfredsställs i någon särskild ordning. Människan handlar utifrån tre grundläggande behov och dessa tre är inlärda.

1. *Behov av makt.* Individen drivs av situationer som kan ge status och prestige samt kan leda till ledande position.
2. *Behov av samhörighet.* Sociala behov där individen drivs av att känna samhörighet och goda relationer till andra människor. Dessa individer har ofta en stark tendens att vilja vara omtyckta.
3. *Behov av prestation.* Individer med stort prestationsbehov är ofta kreativa och vill åstadkomma förbättringar. De söker utmaning, är självcentrerade och vill uppnå sina högt uppsatta mål för att uppnå självförverkligande.

Vad som bör beaktas i behovsteorin är att människor drivs av olika saker och att drivkrafterna bygger på sociala relationer inom olika nätverk. Man vill känna samhörighet och vara en del av något större. Man vill känna makt och har en vilja att prestera. Att få bekräftelse efter att nå ett uppsatt mål innebär att motivationen ökar. Behovsteorin belyser även att det finns inre och yttre belöningar. De inre belöningarna skapar individen själv genom de positiva känslor som genereras när man gör något bra. Yttre belöning är till exempel lön eller andra förmåner.

En annan motivationsteori är McGregors teori om X och Y (1960). Teorin är influerad av Maslows tankar kring motivation och har två utgångspunkter i hur motivation uppstår. Teori X grundar sig i att människan endast agerar utifrån egna behov och det är endast egna fördelar som driver denne att arbeta frivilligt eller aktivt för att uppnå företagets mål. Den utgår också ifrån att människan av naturen är lat och kräver därför ett styrande ledarskap. Teori Y baseras på att människan har en inneboende drivkraft och att förutsättningarna runtomkring är avgörande för att motivation ska leda till god prestation. Förtroendet för att individen presterar utifrån sin egna naturliga drivkraft och vilja att prestera är centralt. Vidare hävdas det i Teori Y att människan har en personlig drivkraft som, om den får handla fritt, ökar motivationen samt viljan att prestera ett gott arbete åt företaget som helhet istället för att se det som en uppoffring och nödvändigt ont (McGregor 1960). Att det finns förtroende inom organisationen ser McGregor som nyckeln till att använda de mänskliga resurserna för att öka produktiviteten vilket kan likställas med teorin om det sociala kapitalet.

3.4 Teoretiska slutsatser

Kapitlets föregående avsnitt visar att det kan finnas olika drivkrafter bakom medlemmars vilja att engagera sig såsom förtroendevalda i en kooperativ förening. Det sociala kapitalet inom medlemskårer är grundläggande för Kooperationens folkrörelsekaraktär. Genom att kooperativt företagande är baserat på folkrörelser kan det förekomma sociala drivkrafter bakom engagemanget utöver de individuella motiven.

De tre teoriområdenas begreppsapparater är till stor del överlappande. En kategorisering av tänkbara motiv kan dock vara enligt följande.

Socialt kapital

Gemenskap, samhörighet, sociala relationer och förtroende

- Genom förtroendeposten kan en medlem få ett värdefullt kontaktnät.
- Förtroendevalda kan genom sitt styrelsearbete få en ökad tillit till koncernstyrelsen, och är då mera benägna att fortsätta som förtroendevalda.
- I den mån som förtroendevalda upplever gott samarbete och god samhörighet med andra ledamöter i distriktsstyrelsen, är de mera benägna att vara förtroendevalda.

Folkrörelsekaraktär

Traditioner

- Det kan finnas traditioner av kooperativt engagemang i tidigare generationer.

Kooperativ idé och medlemsdemokrati

- Förtroendevalda kan uppfatta att de gör en insats för ett gemensamt bästa. Man kan vilja arbeta för ett medlemsintresse.
- Medlemmar kan uppleva att det kooperativa företagandet är värdefullt för lantbruket så att de gärna vill bidra till att utveckla de kooperativa företagen.

Lokal anknytning

- Om en medlem vill se sin bygd utvecklas väl, kan uppgiften såsom förtroendevald vara ett tillvägagångssätt.

Motivation

Status och makt

- En social drivkraft kan bestå i påverkan från valberedningen och från andra medlemmar.
- Det kan vara hedersamt att vara förtroendevald och uppgiften kan ge status.
- Det egna företagandet kan få fördelar av styrelsearbetet.
- De förtroendevalda kan genom kontakterna med styrelsen och med företagets tjänstemän få bättre information. Denna ökade kunskap kan vara motiverande.

Prestationsönskemål

- Uppgiften såsom förtroendevald kan upplevas såsom personligt utvecklande.
- Det finns en personlig tillfredsställelse i att se resultat av ens arbete. Det kan vara motiverande att prestera väl.
- Det är motiverande för ledamöterna att styrelsen har tydligt formulerade målsättningar.

Egennyttiga motiv

- En drivkraft till att arbeta som förtroendevald kan vara att man får betalt för den tid man lägger ner.
- En ledamot av en distriktsstyrelse kan bli invald på andra förtroendeposter inom organisationen.

Av ovan framgår att det finns många möjliga motiv som driver människor att engagera sig som förtroendevalda. Det är således av intresse att utföra en empirisk studie för att få kunskap om vilka av dessa motiv som är viktiga för att få medlemmar att engagera sig som förtroendevalda inom Lantmännen. Nästa kapitel förklarar hur denna empiriska undersökning läggs upp, och där visas också hur motiven kommer till uttryck på ett konkret sätt.

4. Metod

4.1 Metodval

För att undersöka vad som motiverar ledamöterna i Lantmännens distriktsstyrelser att vara förtroendevalda krävs en empirisk studie. Studiens resultat ska kunna utgöra underlag för beslut om nya arbetssätt i syfte att förbättra engagemanget hos de förtroendevalda. För att få bästa möjliga kvalitet av undersökningen bör studien omfatta samtliga förtroendevalda i Lantmännens 28 distrikt. Eftersom studien genomförs i hela populationen, blir det inte fråga om något urvalsförfarande, som skulle kunna skapa problem med representativitet. Studien genomförs genom en webbenkät, eftersom en sådan är mindre resurskrävande än andra datainsamlingsmetoder.

Datainsamling kan göras som postenkäter, webbenkäter, telefonintervjuer och personliga intervjuer. En fördel med webbenkäter är att de når ut till utvalda respondenter på ett enkelt och resurssnålt sätt. Studier visar att webbenkäter har en lika hög svarsfrekvens som postala enkäter (Denscombe, 1998). En förutsättning för webbenkäter är att respondenterna har tillgång till Internet. Detta är inget problem i Lantmännens fall, då de förtroendevalda får information via e-post och via en speciell hemsida för förtroendevalda. Datorkompetens bör inte ha någon negativ effekt då de förtroendevalda är vana vid att arbeta med dator. En annan fördel med webbenkäter är att de ger en automatiserad sammanställning av svarsdata i kalkylprogram. Detta sparar tid och är även en kvalitetssäkring då risken för att data går förlorad eller blir felhanterad minskar.

Webbenkäten skickas som en internetlänk till respondenternas e-post-adress, och denna länk leder till frågeformuläret. Länken är personlig och respondenterna kan endast svara på enkäten en gång. Vid en webbenkät kan respondenterna enklare skicka in sina svar än vid en postal enkät eftersom de inte behöver uppsöka en postlåda. En risk är att respondenterna under svarstiden kanske inte öppnar sin e-post och därmed inte hinner svara eller att de misstar webbenkäten som skräppost. Detta förebyggs genom författarens namn står som avsändare på e-brevet.

4.2 Frågeformulär

Utformningen av frågeformuläret bygger på teorier om vad som påverkar och skapar motivation hos medlemmarna som beskrivits i avsnitt 3.4. Introduktionsbrevet i form av ett e-brev till respondenterna redovisas i bilaga 1. Frågeformuläret med resultaten redovisas i bilaga 2.

Det är viktigt att respondenterna får tydliga instruktioner om hur frågeformuläret ska fyllas i (Denscombe, 1998). Därför ges instruktioner både i e-brevet och i frågeformulärets inledning.

Frågeformuläret består av 13 frågor, uppdelade i två delar. De första sju frågorna gäller bakgrundsvariabler och avser respondenternas ålder, kön, produktionsinriktning, geografiskt läge samt antal år som förtroendevalda. Dessa variabler har Lantmännen också registrerat för sina förtroendevalda. Detta gör det möjligt att genomföra en tillförlitlig bortfallsanalys. Frågorna i den andra delen i webbenkäten var påståenden om vad som motiverar de förtroendevalda och bygger på de faktorer som lyfts fram i teorikapitlet. Frågorna graderas var för sig av samtliga respondenter.

Påståendena i den andra delen av webbenkäten besvaras med en skala mellan ett till fem det vill säga en så kallad "Likert-skala" (Andersson, 1992). Likert-skalan används av forskare som vill undersöka respondentens åsikt, attityd eller upplevelse. Attitydmätningen utgår från en observation av en eller fler reaktioner från individerna. Det finns olika måttenheter för att få fram index över frågorna och dessa består oftast av olika sifferskalor. I denna studie har fem svarsalternativ används för att få fram respondentens åsiktsgrad. I studiens webbenkät stod det värdet 1 för "*inte alls viktigt*", 2 för "*inte viktigt*", 3 för "*neutral*", 4 för "*viktigt*" och 5 stod för "*mycket viktigt*".

Likertskalor är problematiska såtillvida att det i princip inte är möjligt att beräkna genomsnitt. Det finns nämligen inget mellanvärde mellan exempelvis "*inte alls viktigt*" och "*inte viktigt*". Detta måste tas i beaktande vid uttolkningen av resultaten.

4.3 Respondenter, kvalitetskontroll och utskick

Respondenterna i denna studie var samtliga 191 ledamöter i Lantmännens 28 distriktsstyrelser med spridning över hela landet. Valet att endast ta med förtroendevalda från distriktsstyrelsen bygger på att det är det mest förekommande sättet att engagera sig som förtroendevald för enskilda medlemmar. Genom att hela populationen undersöks kan högsta möjliga representativitet uppnås (Denscombe, 1998). Ett större antal respondenter ger fler svar, vilket skapar bättre förutsättningar för statistiska analyser.

Innan formuläret skickades till respondenterna testades det i en mindre grupp, bestående av medlemschefen, två medlemsansvariga på Lantmännen, redaktören för Lantmännens medlemstidning samt en tidigare förtroendevald. Ytterligare en person som är helt oberoende av Lantmännen fick kontrollera formuläret. Testet syftade till att undersöka om frågorna var pedagogiskt utförda och inte skapade osäkerhet hos respondenten. Testenkäten skickades via e-post på samma sätt som ordinarie enkät skickas ut, vilket också var ett test på att enkätverktyget fungerar. Kommentarer från testgruppen föranledde att vissa frågor förtydligades eller omformulerades och vissa frågor togs bort helt.

Utskicket av e-brevet med frågeformuläret skedde i samråd med medlemschefen måndagen den 11 november år 2013. Svarstiden för enkäten bestämdes till två veckor, varför sista svarsdag blev den 25 november år 2013. En påminnelse sändes till de som inte svarade inom en vecka efter det första utskicket.

4.4 Svarsfrekvens och bortfallsanalys

Svarsfrekvensen för webbenkäten blev 113 respondenter av totalt 190 utskickade e-mail, vilket ger 59 % svarsfrekvens. En vecka efter att formuläret skickats ut hade 70 respondenter svarat (37 %). En påminnelse skickades ut efter en vecka vilket resulterade i ytterligare 43 inkomna svar, 22 %. Av de 113 respondenterna var 23 kvinnor (20 %) och 90 män (79 %). Av det totala antalet ledamöter i distriktsstyrelserna är 148 män (77 %) och 43 kvinnor (22 %). Respondenterna kan således anses representativa för urvalsgruppen vad gäller könsfördelningen. Att några valt att inte delta i undersökningen kan ha flera orsaker såsom ointresse, ont om tid eller man inte haft möjlighet att svara under de två veckor som enkäten låg ute. Vad som kan ses som positivt är att få respondenter har hoppat över någon fråga samt att frågorna har fallit väl ut och inte skapat missförstånd.

4.5 Statistiska metoder

Svaren från enkäten presenteras i form av stapeldiagram och histogram. Stapeldiagram visar frekvensen av olika svarsalternativ, det vill säga hur vanligt förekommande de olika svaren är från en undersökning (Wahlin, 2011). Histogram är en grafisk framställning av klassindelad material där den axel som motsvarar definitionsmängden (vanligen den horisontella X axeln) är indelad i jämna intervall. Höjden av en stapel motsvarar mätvärdestätheten i motsvarande intervall och arean av varje stapel motsvarar därmed antalet mätvärden (wikipedia)

Chitvåtest användes för att undersöka om det finns ett mönster i hur respondenterna har svarat, eller om svaren kan anses vara slumpmässiga. Vid en analys av frekvenstabell uttrycks en nollhypotes (H_0) och mothypotes (H_1) (*Ibid*). Grundtanken är att nollhypotesen är slumpmässig och att det inte finns något mönster. Mothypotesen säger att det finns ett mönster och inte är slumpmässigt. För att utföra ett chitvåtest behöver man ta fram förväntad frekvens och en test variabel. För att utföra ett chitvåtest måste två förutsättningar vara uppfyllda: Max 20 % av de förväntade frekvenserna får vara mindre än 5. Ingen förväntad frekvens får vara mindre än 1.

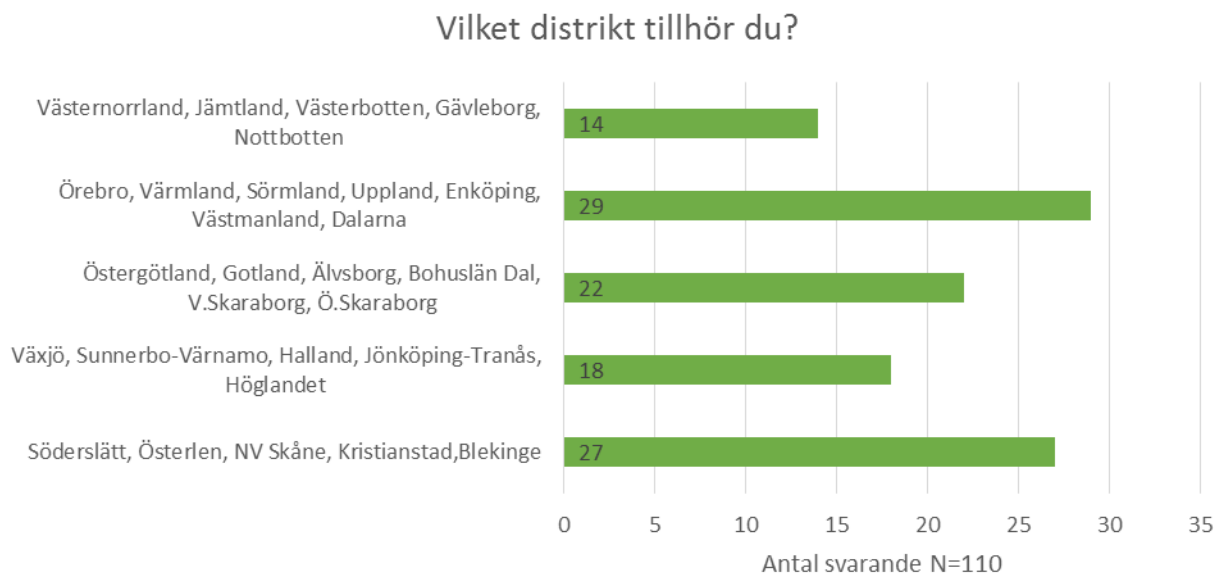
4.6 Bakgrundvariabler

Av de 113 respondenterna var 23 respondenter kvinnor (20 %) och 90 respondenter män (80 %) (Figur 6).



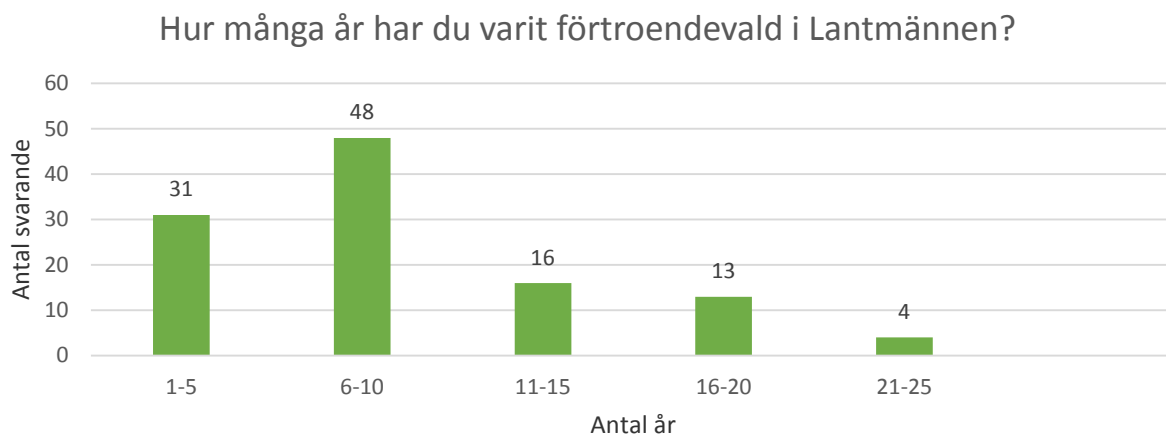
Figur 6: Könsfördelning

Den geografiska fördelningen av respondenterna var jämnt fördelad över hela landet (Figur 7). Mälardalsområdet samt Skåne och Blekinge hade något högre svarsfrekvens. Norra Sverige hade en något lägre svarsfrekvens på endast 14 svarande. Antalet ledamöter i distrikten varierar mellan 5-8 ledamöter.



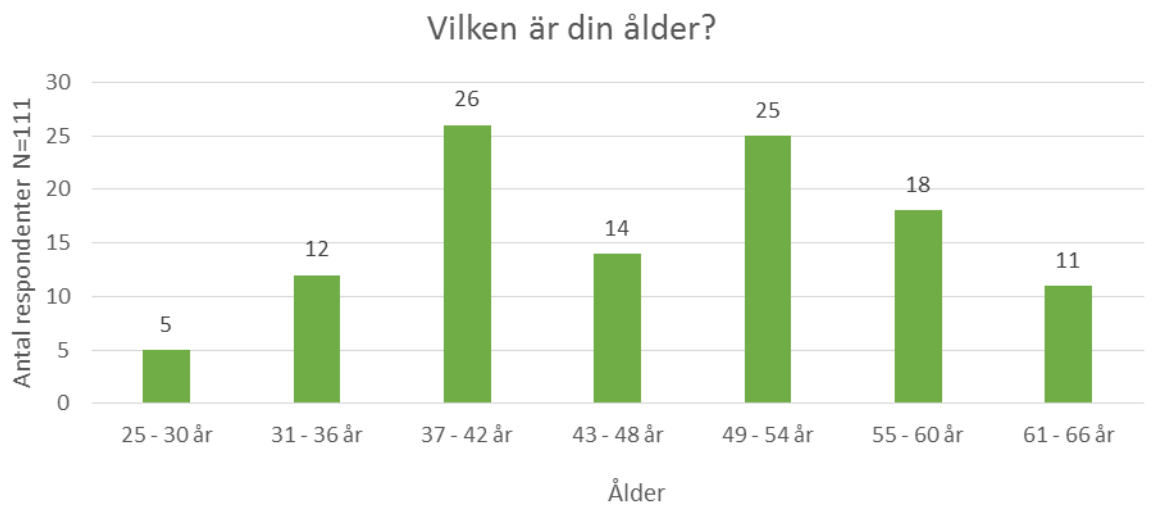
Figur 7: Geografisk tillhörighet

Frågan avseende antalet år som förtroendevald visar att 79 respondenter (70 %) varit förtroendevalda mellan 1-10 år (Figur 8). 48 respondenter (14 %) har varit förtroendevalda mellan 11-15 år och 17 respondenter (15 %) har varit förtroendevalda mellan 16-25 år. Frågan var ställd så att respondenterna själva fick ange hur många år de haft sitt uppdrag som förtroendevald vilket resulterade i att några var osäkra på exakt siffra vilket har tagits i beaktande vid analysen.



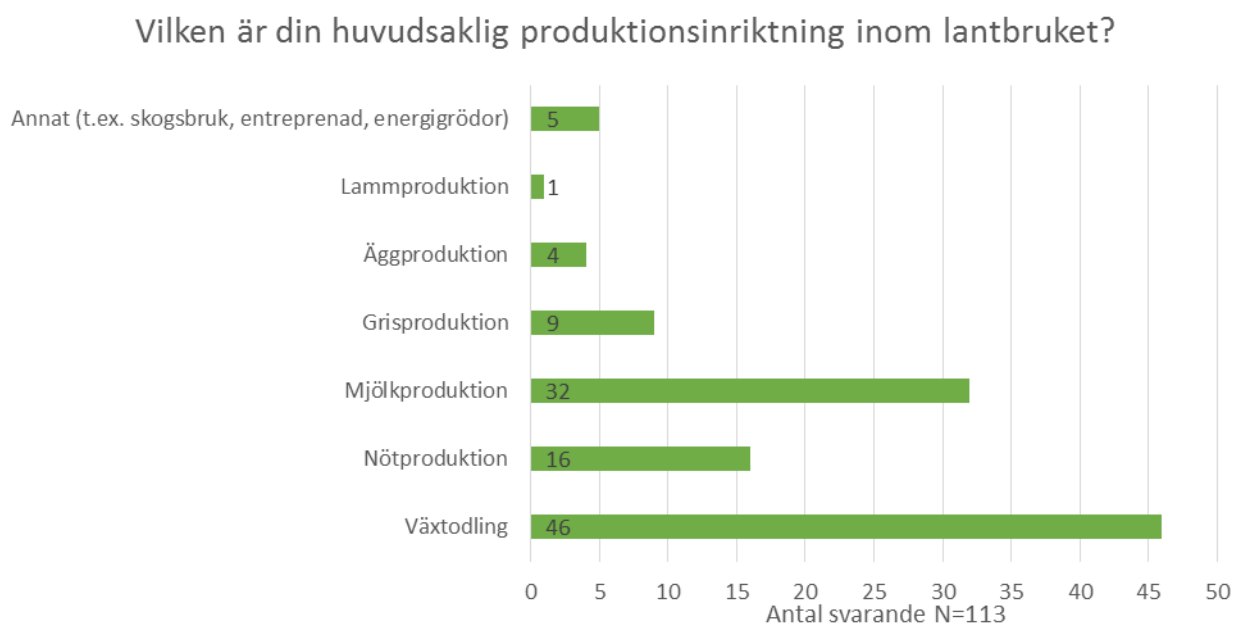
Figur 8: Antal år som förtroendevald

Åldersfördelningen på respondenterna låg inom intervallet 25-66 år och ca 60 % av respondenterna ligger i ålderintervallet 37 till 54 år (Figur 9).



Figur 9: Åldersfördelning

Frågan som berör de förtroendevaldas huvudsakliga produktionsinriktning framgår av Figur 10. Växtodling är den vanligaste huvudsakliga produktionsinriktningen med 46 respondenter (40 %). Mjölkproduktion är den näst vanligaste med 32 respondenter (28 %). Nötproduktion som huvudsaklig produktionsinriktning har 16 respondenter (14 %). Respondenter med huvudsaklig produktionsinriktning Annat har 5 respondenter (4 %). Äggproduktion samt lammproduktion har 4 respondenter (3 %) respektive 1 respondent som sin huvudsakliga produktionsinriktning.



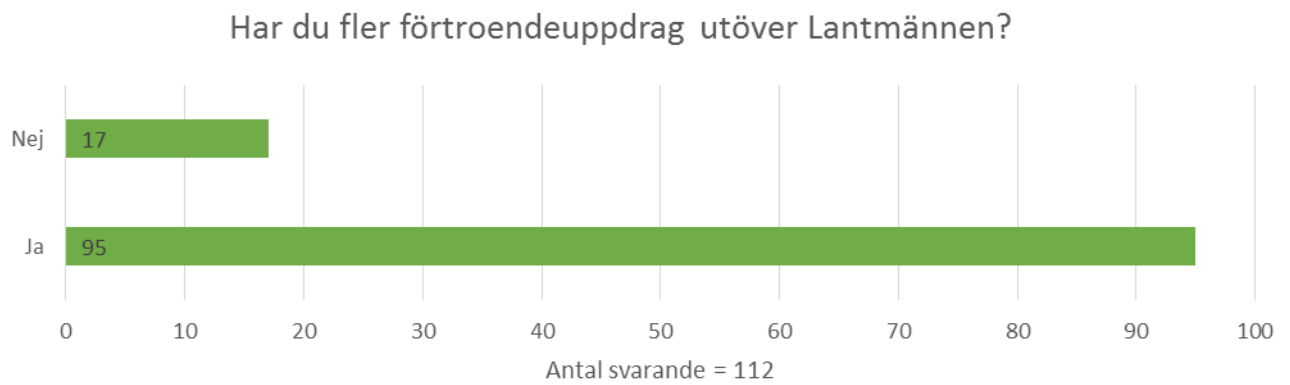
Figur 10: Huvudsaklig produktionsinriktning

Av respondenterna är det 26 personer som är eller har varit ordförande (Figur 11). Ser man till det totala antalet ordförande som är 28 i antal är ordförandegruppen väl representerat i denna studie.



Figur 11: Antal ordförande

Ett stort antal av respondenterna har förtroendeuppdrag utanför Lantmännen (84 %) (Figur 12). Antalet respondenter som svarade nej var 17 (15 %).



Figur 12: Engagemang utanför Lantmännen

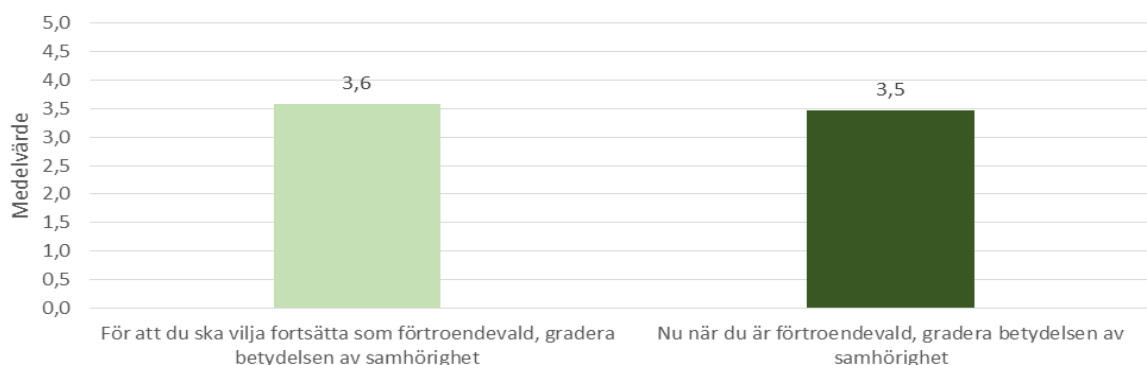
5. Resultat och analys

5.1 Socialt kapital

Närmast följer en analys av svaren från webbenkäten. Vart och ett av nedanstående påstående uttrycker vad som kan ge de förtroendevalda motiv till engagemang före, under och för fortsatt uppdrag som förtroendevald.

I den mån som förtroendevalda upplever gott samarbete och god samhörighet med andra ledamöter i distriktsstyrelsen, är de mera benägna att vara förtroendevalda.

För att undersöka om påståendet stämmer ställdes frågan om de förtroendevaldas uppfattning om samhörighet inom föreningen (Figur 13). Respondenterna fick värdera betydelsen av samhörighet dels i sitt nuvarande uppdrag och dels för fortsatt uppdrag. Svaren presenteras som medelvärde och får värdena 3,6 respektive 3,5 på en 5-gradig skala. Svaren visar att känslan av samhörighet har betydelse för motivationen både för nuvarande och framtida uppdrag. Således får påståendet stöd och bör beaktas vid framtagandet av strategier. Föreningen kan till exempel satsa på att skapa en dynamisk och inkluderande distriktsstyrelse, vilket valberedningarna kan verka för när de ska nominera nya förtroendevalda. Det kan exempelvis avse könsfördelning, åldersfördelning samt produktionsinriktning. Betydelsen av samhörighet har även kopplingar till hur ett utökat kontaktnät är en faktor för en ökad motivation.

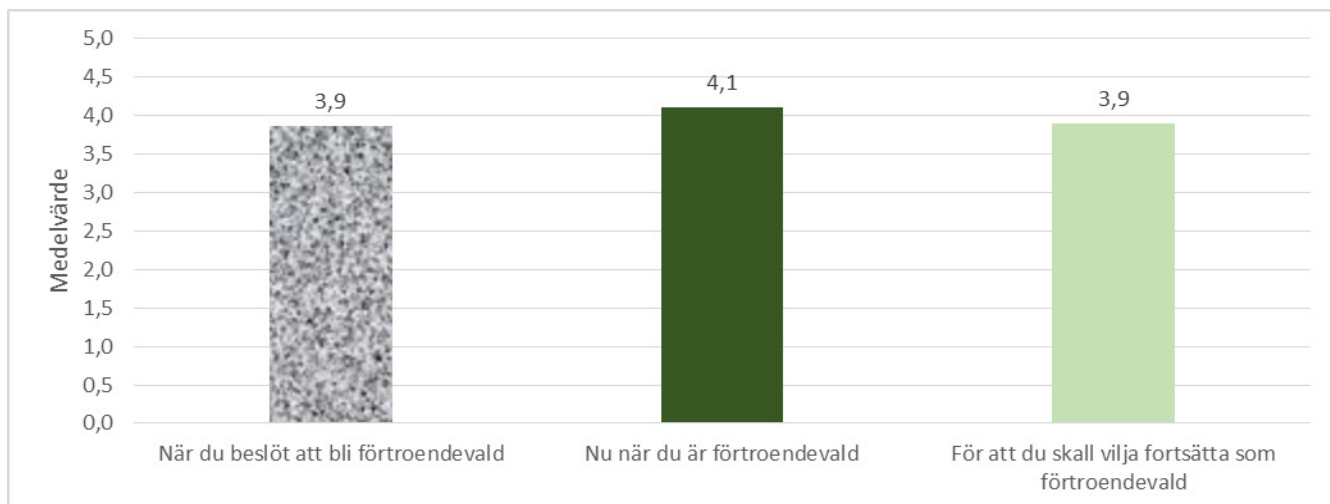


Figur 13: Betydelsen av samhörighet för motivation i uppdraget som förtroendevald. 1=Inte alls viktigt och 5=mycket viktigt

Genom förtroendeposten kan en medlem få ett värdefullt kontaktnät.

Respondenterna har värderat betydelsen av ett brett kontaktnät till cirka 4 på en 5-gradig skala (Figur 14). Resultatet visar att de förtroendevalda värderar ett bredare kontaktnät högt innan, under och i sitt fortsatta uppdrag som förtroendevalda. Ett brett kontaktnät kan bland annat skapa nya affärsmöjligheter för förtroendevalda med samma produktionsinriktning eller ge möjlighet till maskinsamverkan. Erfarenhetsutbyte är ett skäl till att breda kontaktnät är viktiga för motivationen. Lantmännen kan skapa forum där de förtroendevalda kan nätverka och skapa nya kontakter även utanför sina egna distrikt. Att skapa forum och ge möjlighet till nya kontaktnät kan även locka yngre lantbrukare att bli förtroendevalda. De behöver affärskontakter och har således behov av erfarenhetsutbyten. Ett ökat kontaktnät kan även resultera i en starkare samanhållning mellan medlemmarna och på så sätt generera ett ökat socialt kapital inom föreningen.

Ett chitvåtest har gjorts för att se om det är någon statistisk skillnad på betydelsen av kontaktnät före, under och för fortsatt engagemang. Resultatet av chitvåtestet visade att det inte finns någon statistisk säkerställd skillnad.



Figur 14: Betydelsen av kontaktnät för motivation i uppdraget som förtroendevald. . 1=Inte alls viktigt och 5=mycket viktigt

Förtroendevalda kan genom sitt styrelsearbete få en ökad tillit till koncernstyrelsen, och är då mera benägna att fortsätta som förtroendevalda.

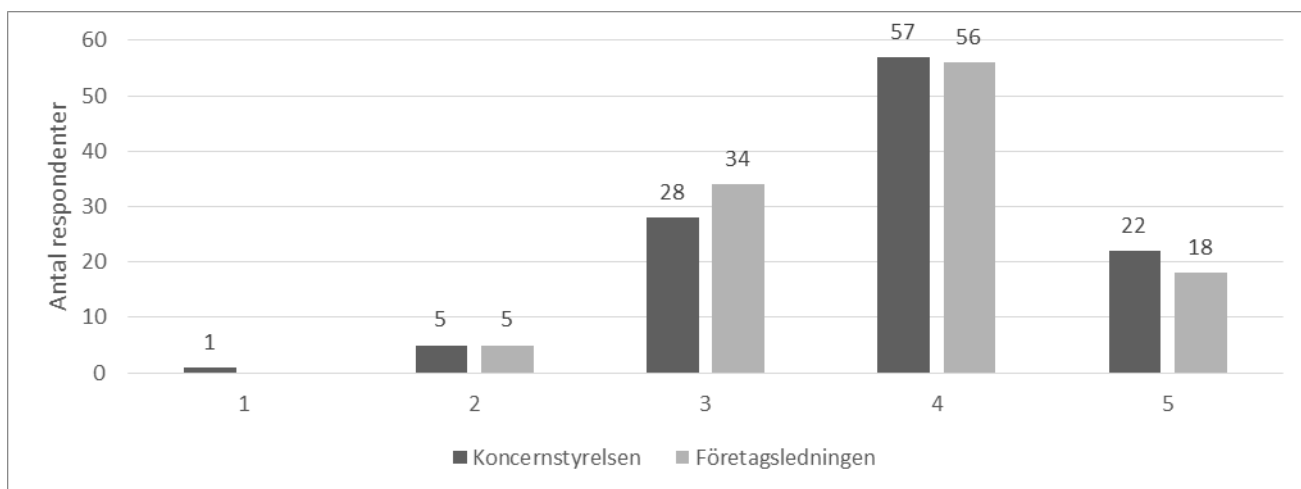
Påståendet har ställts för att undersöka huruvida förtroendeuppdraget leder till ett ökat förtroende till koncernstyrelse och ledning. Förtroende är en av byggstenarna för ett starkt socialt kapital och skapas hos varje enskild förtroendevald genom olika sociala nätverk, såsom distriktsstyrelsemöten, konferenser, medlemsaktiviteter mm. Resultatet (Figur 15) visar att förtroendet för både koncernstyrelsen och koncernledningen har förbättrats under de förtroendevaldas mandatperiod. Endast sex respondenter anser att förtroendet har försämrats, medan 57 respektive 56 respondenter värderar förbättringen med 4 på en 5-gradig skala. I det valfria fritextsvaret skriver respondenter att förtroendet har ökat i och med bättre inblick i ledningens arbete samt bättre kommunikation och information från koncernen.

”Insynen och den personliga kontakten med koncernstyrelsen har gjort stor skillnad”

Det finns ingen skillnad i svaren mellan män och kvinnor (Bilaga 2, fråga A15). Inte heller distriktsvis kan någon större differens urskiljas (Bilaga 2, fråga A13 och A14). Koncernstyrelsen får ett marginellt högre värde för förbättrat förtroende. Detta kan bero på att koncernstyrelsen består av både interna och externa valda ledamöter som väljs in av fullmäktige och på så sätt har ett högre förtroende än koncernledning som koncernstyrelsen utser. En annan anledning till koncernstyrelsens högre förtroende kan vara att den har tätare kontakt med distriktsstyrelserna och närmare samarbete, vilket i sig resulterar till ett högre förtroende och en känsla av samhörighet. Respondenterna uppger även att de fått bättre inblick i koncernstyrelsens arbete och på så vis blivit mer ödmjuka inför koncernstyrelsens uppdrag. En större inblick i varandras uppdrag skapar högre förtroende. Detta är skäl till att fortsätta det nära samarbetet mellan distriktsstyrelserna och koncernstyrelsen, eftersom detta

samarbete genererar ett större förtroende inom förtroendemannaorganisationen och leder till en starkare motivation bland de förtroendevalda.

”Fått större förståelse för hur komplext uppdrag koncernstyrelsen har.”



Figur 15: Har ditt förtroende för företagsledningen och koncernstyrelsen förändrats av ditt uppdrag som förtroendevald? 1 = Försämrats mycket och 5 = Förbättrats mycket

5.2 Folkrörelser

Lantmännen har sitt ursprung i folkrörelser och uppfattas ha en folkrörelsekaraktär. Teorigenomgången resulterar i fyra påståenden, som är kopplade till folkrörelsekaraktär vilka kommer presenteras nedan. Motivationen att engagera sig i föreningen kan till exempel komma från traditioner, samt lokal anknytning.

Det kan finnas traditioner av kooperativt engagemang i tidigare generationer.

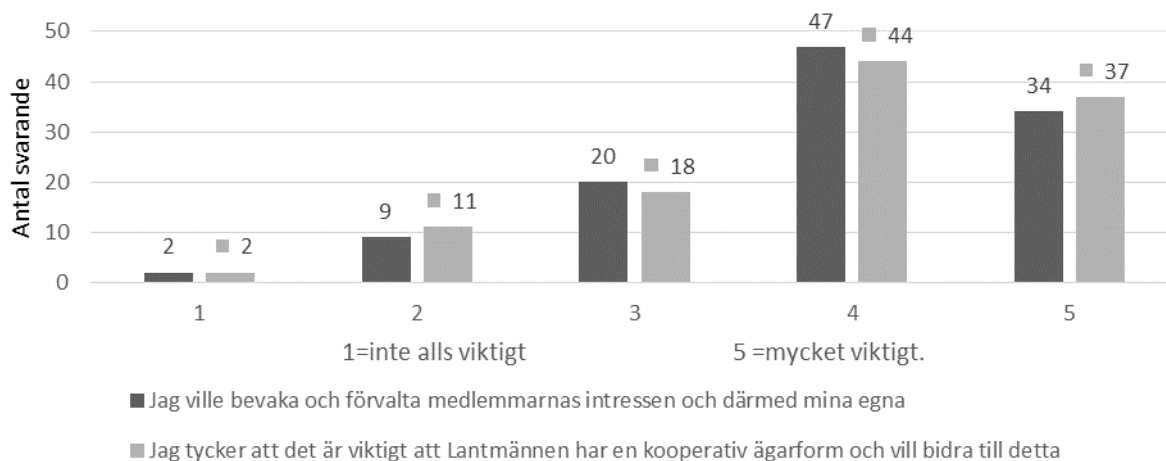
En förtroendevalds familj eller släkt kan ha varit engagerade i Lantmännen och uppdraget kan ses som en familjetradition eller plikt. Undersökningen visar dock att tradition och arv har liten betydelse för att man antar sitt uppdrag. En intressant iakttagelse från studien är att betydelsen av tradition och arv graderades lågt i alla åldrar (Bilaga 2, fråga A16). Påståendet om att motivationen skulle ha en koppling till tradition och arv kan därför förkastas. Detta kan anses positivt eftersom det som gått i arv eller antagits genom tradition kan kännas påtvingat vilket kan hämma engagemanget och en strävan efter föreningens framtida bästa.

Förtroendevalda kan uppfatta att de gör en insats för ett gemensamt bästa. Man kan vilja arbeta för ett medlemsintresse.

Påståendet har sin grund ur teorin om folkrörelsen och i den kooperativa tanken. Det handlar om de förtroendevaldas motivation att göra något för kollektivet snarare än att handla i eget intresse. Motivationen uppstår när de förtroendevalda känner att de kan påverka för sina kollegors bästa och gör en kollektiv insats. Detta är en viktig del i den kooperativa tanken och hänger ihop med medlemsdemokratin. De förtroendevalda är valda av medlemmarna för att föra deras intressen och synpunkter vidare i organisationen. Försvinner den kooperativa tanken från de förtroendevalda är medlemsdemokratin hotad och tilliten till de förtroendevalda kan avta. Därmed kan medlemmarna tappa förtroende och väljer då att lämna

föreningen. Det är alltså av stor vikt att de förtroendevalda anser att påståendet är viktigt (Figur 18).

Att de förtroendevalda värderar medlemsengagemang högt går hand i hand med påståendet *Medlemmar kan uppleva att det kooperativa företagandet är värdefullt för lantbruket så att de gärna vill bidra till att utveckla de kooperativa företagen* (Figur 18). Att medlemmarna upplever det kooperativa företaget som värdefullt är en förutsättning för att Lantmännen ska fortsätta i sin nuvarande kooperativa ägarform. Resultatet från undersökningen stödjer påståendet att den kooperativa ägarformen är en drivkraft för de förtroendevalda i deras uppdrag och något de vill bidra till att utveckla. Detta visar att det finns stöd och engagemang bland de förtroendevalda i distrikten att verka för föreningens framtid. De förtroendevalda värdesätter och motiveras av att utveckla föreningen och förvalta såväl de egna som medlemmarnas intressen. Figur 18 visar att såväl variabler hämtade ur teorin om socialt kapital, i form av samhörighet, folkrörelse, i form av idé och medlemsdemokrati, samt motivationsteorier, i form av egennyttiga motiv, spelar roll för de förtroendevaldas motivation. Det visar, precis som de teoretiska slutsatserna att teorierna till stor del överlappar varandra.



Figur 18: Betydelsen av Ägarform och medlemsengagemang för motivationen som förtroendevald

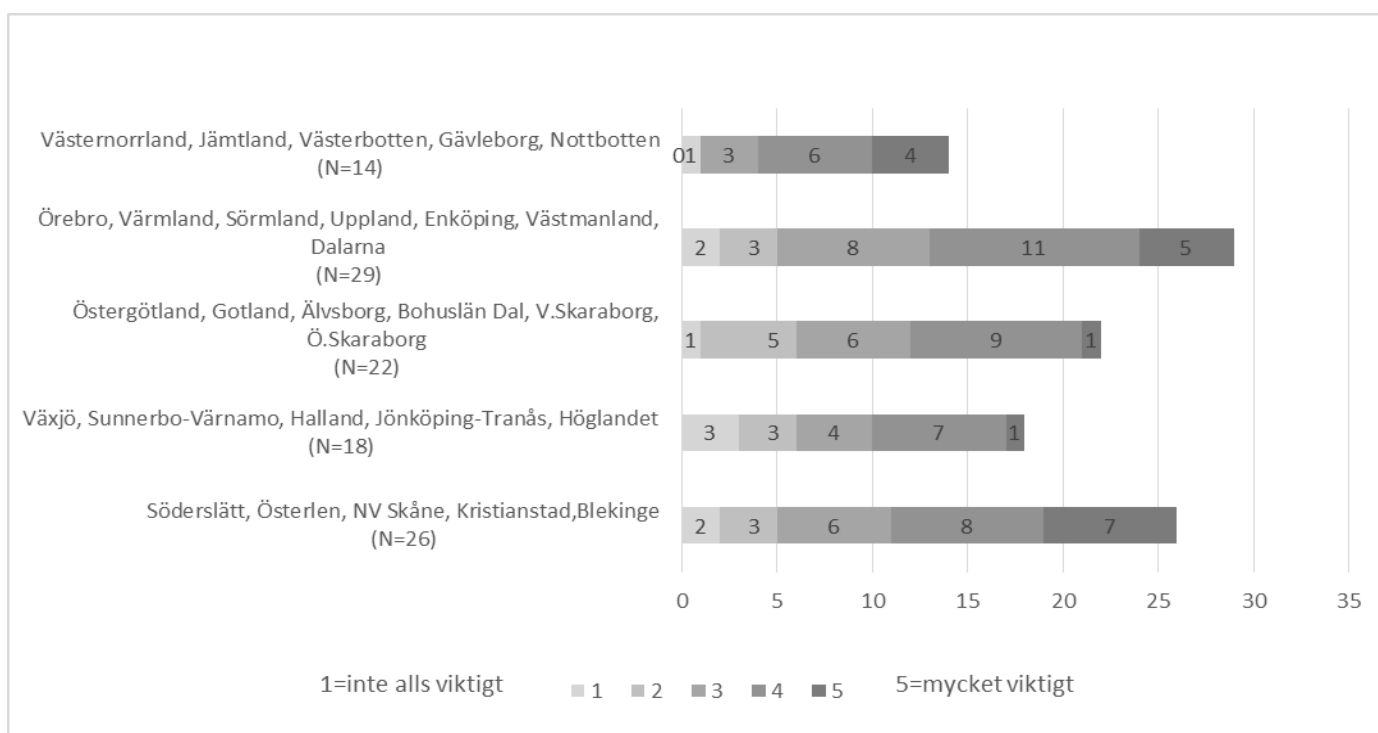
Om en medlem vill se sin bygd utvecklas väl, kan uppgiften såsom förtroendevald vara ett tillvägagångssätt.

Påståendet har tagits fram ut teorin om folkrörelse och bygger på att de förtroendevalda motiveras av möjligheten att påverka sin hembygd och verka för lokala intressen (Figur 19). Då Lantmännen har sin historia från att en gång varit mindre lokalföreningar med förankring i hembygden kan de förtroendevalda motiveras av möjligheten att påverka i sitt lokala område för att stödja sin bygds utveckling. De förtroendevalda kan vara mer måna om det som händer i deras närhet än långt bort. I påståendet finns det även kopplingar till medlemsengagemanget som kan avta om avståndet mellan medlemmarna och de förtroendevald blir stort.

Undersökningen visar att det råder en geografisk samstämmighet rörande påståendet (Figur 19). Flest respondenter har värderat påståendet med 4 på en 5-gradig skala följt av 3. Således kan påståendet, ställt i relation till annan motivation för att man tog sig an uppdraget belysa vikten av att de förtroendevalda värderar nära kontakt med medlemmarna i sitt område och utvecklingen av sin bygd. Det är viktigt för Lantmännen att ta fasta på detta så att de lokala

frågorna inte försvinner i den komplexa föreningen och att Lantmännen har en stark närvaro på lokal nivå. Det bör noteras att (Figur 19) är det är inga större skillnaderna mellan distrikten. Det finns en något högre värdering i Skåne och Blekinge vilket kan ha sin grund i att lokalföreningarna har en starkare förankring i dessa områden.

Ovanstående påståenden grundar sig i kollektiva intressen och möjligheten att påverka för både andra och för en egen del. Flertalet av påståendena rörande folkrörelsekaraktär får stöd i undersökningen vilket är intressant då dagens lantbruksföretagare är allt mer resultat- och prisorienterade och de kollektiva tankarna prioriteras lägre. Resultatet visar dock att de kollektiva faktorerna fortfarande är viktiga som motiv för att engagera sig som förtroendevald.



Figur 19: Jag motiveras av möjligheten att påverka i mitt geografiska område.

5.3 Motivation

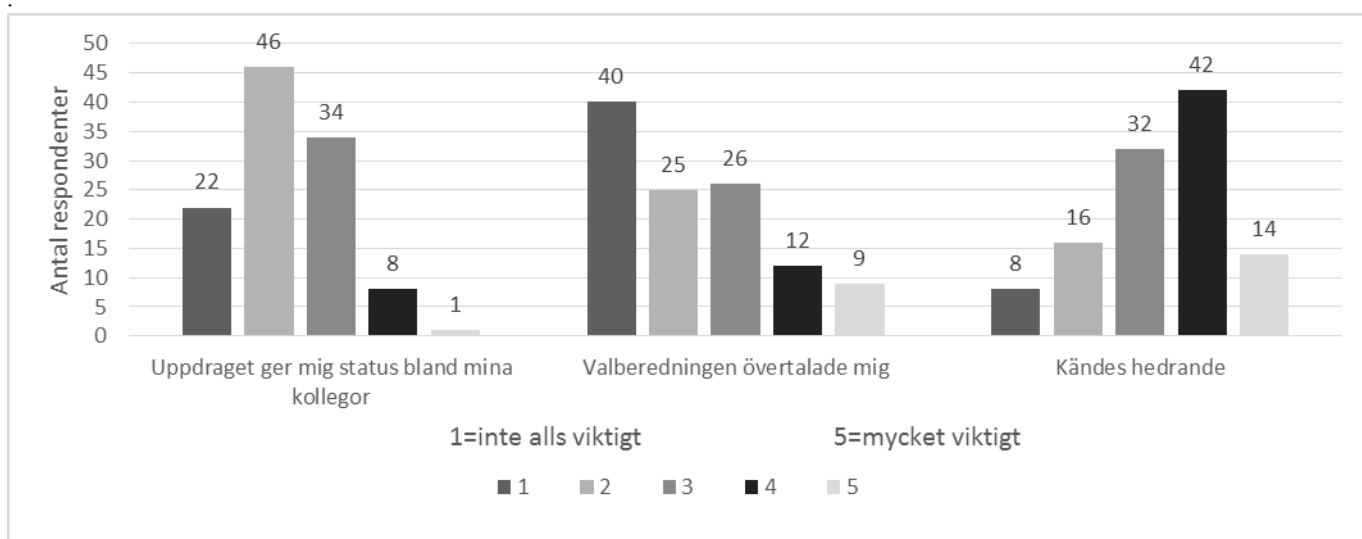
Följande två påståenden grundar sig i en form av statusbekräftelse och är hämtade från motivationsteorin och Maslows behovstrappa.

En social drivkraft kan bestå i påverkan från valberedningen och från andra medlemmar. Det kan vara hedersamt att vara förtroendevald och uppgiften kan ge status.

En förfrågan från valberedningen och andra medlemmar kan kännas hedersam och ge status hos kollegorna. En förfrågan om att ta ett uppdrag som förtroendevald kan anses som en bekräftelse på att medlemmarna uppskattar den enskilda individens kunskap, förmåga att påverka och föra fram medlemmarnas synpunkter. Uppdraget kan ses som ett förtroende och ett hedersamt uppdrag från medlemmarna vilket ger bekräftelse i och skapar motivation hos de förtroendevalda. Ett förtroendeuppdrag gör att de förtroendevalda känner sig utvalda, får bredare kontaktnät och leder till en högre status. Denna status kan vara ett motiv vid beslutet att ta sig an uppdraget likväl som för motivationen i det fortsatta uppdraget. Undersökningen

visar att respondenterna motiveras i högre grad av att uppdraget känns hedrande än att uppdraget leder till status bland kollegorna (Figur 20). Av svaren framgår att 56 respondenter anser att det är viktigt eller mycket viktigt att uppdraget känns hedrande medan 68 av respondenter anser att det ”inte alls är viktigt” eller ”inte viktigt” att uppdraget leder till status. Således kan påståendet om status förkastas. Däremot anser respondenterna att det är hedersamt att bli tillfrågade. Att uppdraget känns hedersamt stärker även påståendet om att de förtroendevalda tycker det är viktigt med en kooperativ ägarform och vill bidra till detta då en hedersutnämning är något man mer genuint brinner för än inflytande, som är förknippat med makt och övertag gentemot övriga medlemmar.

Påståendet om att valberedningen övertalade de förtroendevalda har låg betydelse för motivationen då 65 respondenter svarade ”inte alls” eller ”inte var viktig” för motivationen när de tog sig an uppdraget. Det bör anses positivt då uppdraget inte blir påtvingat utan bottnar i en egen drivkraft och en vilja att påverka för medlemmarnas bäst.



Figur 20: Betydelsen för motivation grundad på status och makt

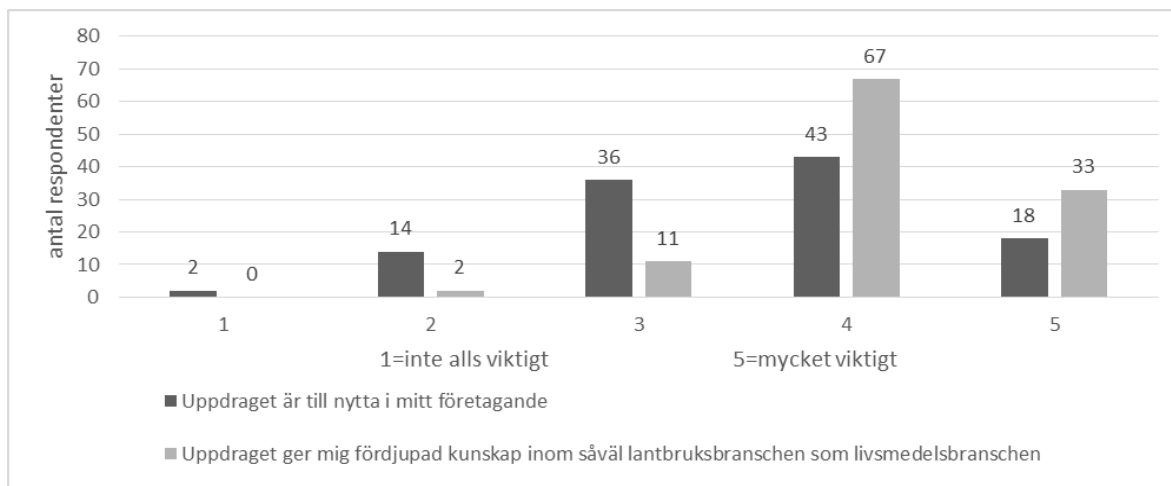
För att ta reda på om det kan finnas några egennyttiga motiv i uppdraget som förtroendevald testades olika påståenden mot bakgrund av att de förtroendevalda skulle kunna få en fördel i sitt eget företagande (Figur 21). Detta testades bland annat genom två påståenden:

Det egna företagandet kan få fördelar av styrelsearbetet.

De förtroendevalda kan genom kontakterna med styrelsen och med företagets tjänstemän få bättre information. Denna ökade kunskap kan vara motiverande.

En majoritet av respondenterna uppger att det är viktigt eller mycket viktigt att uppdraget ger en fördjupad kunskap inom både lantbruksbranschen och livsmedelsbranschen (Figur 21). Av detta kan bland annat två slutsatser dras. Den fördjupade kunskapen kan vara till nytta för det egna företaget, som 61 respondenter har graderat som viktigt eller mycket viktigt för motivationen. Den ökade och fördjupade kunskapen bidrar till att de förtroendevalda får bättre självförtroende och trygghet vid olika strategiska diskussioner. Den fördjupade kunskapen kan även bidra till att de förtroendevalda gör ett bättre arbete i sitt uppdrag och fattar bättre beslut i strategiska frågor. Genom att uppdraget ger en ökad och fördjupad kunskap som kan användas i det egna företaget ökar motivationen att vara förtroendevald. De två påståendena

får stöd från undersökningen och ett sätt för Lantmännen att bidra till motivationen är att bibehålla det nära samarbete mellan distriktsstyrelserna och koncernstyrelsen. Detta leder inte bara till fördjupad kunskap utan stärker även samhörigheten och förtroendet för koncernstyrelsen. De ökade förtroendet leder både till ett högre socialt kapital inom förening samt ett individuellt ökat engagemang hos de förtroendevalda.



Figur 21: Uppdraget är till nytta för mitt företagande samt Uppdraget ger mig fördjupad kunskap inom såväl lantbruksbranschen som livsmedelsbranschen.

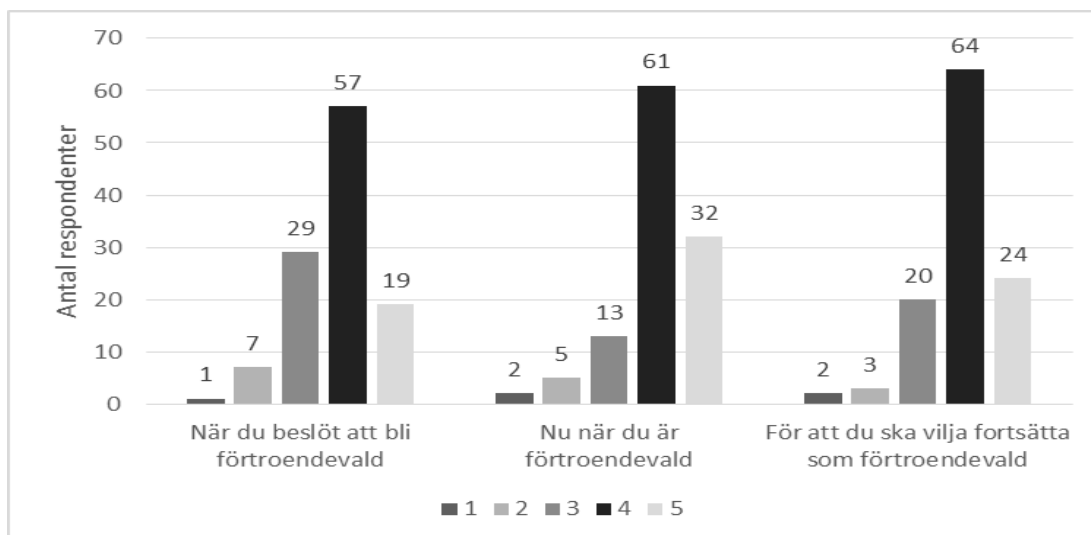
Uppgiften såsom förtroendevald kan upplevas såsom personligt utvecklande.

Det finns en personlig tillfredsställelse i att se resultat av ens arbete. Det kan vara motiverande att prestera väl.

Det är motiverande för ledamöterna att styrelsen har tydligt formulerade målsättningar.

Dessa tre påståenden härrör från motivationsteorin och skapas bland annat genom prestationsönskemål. För att undersöka huruvida de förtroendevalda motiveras av prestations- och resultatuppfyllelse ställdes frågor om hur de förtroendevalda värderar personlig utveckling samt resultatuppfyllelse.

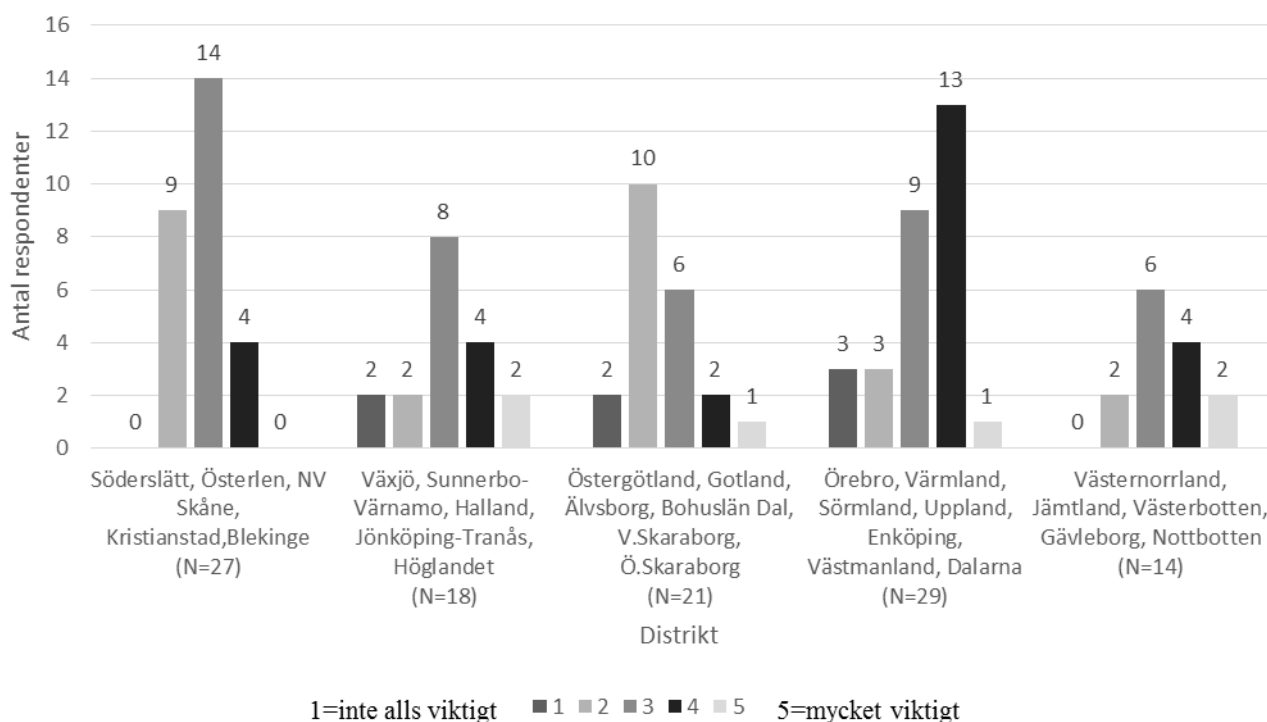
Personlig utveckling har värderats som ”viktigt” eller ”mycket viktigt” för motivationen av flertalet respondenter (Figur 22). Då personlig utveckling varierar från individ till individ är det betydelsefullt att man tar hänsyn till detta och skapar förutsättning för olika typer av aktiviteter som kan bidra till de förtroendevaldas behov av personlig utveckling. Lantmännen bör ta reda på hur de förtroendevalda definierar personlig utveckling och på vilket sätt Lantmännen kan skapa förutsättningar för att tillfredsställa detta behov hos olika individer.



Figur 22: Uppdraget leder till personlig utveckling, 1=inte alls viktigt och 5=mycket viktigt

En intressant iakttagelse är att svaren på frågan ”distriktsstyrelsens arbete leder till konkreta resultat” (Figur 23). Det finns geografiska skillnader då respondenter i Skåne och Blekinge uppskattar mer att arbetet leder till resultat (2 och 3 på en 5-gradig skala), följda av Mälardalen (3 och 4). Kanske har tidigare erfarenhet från försök att påverka föreningen inte gett tillräckligt konkreta resultat, vilket kan påverka svaren. Det sammantagna resultatet pekar ändå på att arbetet som förtroendevalda i distriktsstyrelserna bör leda till konkreta resultat, och detta bör kommuniceras tydligt till medlemmarna för att attrahera nya förtroendevalda

”Jag behöver känna att jag utför rätt arbete med så bra kvalitet som möjligt så att medlemmarna är nöjda med mitt arbete.”

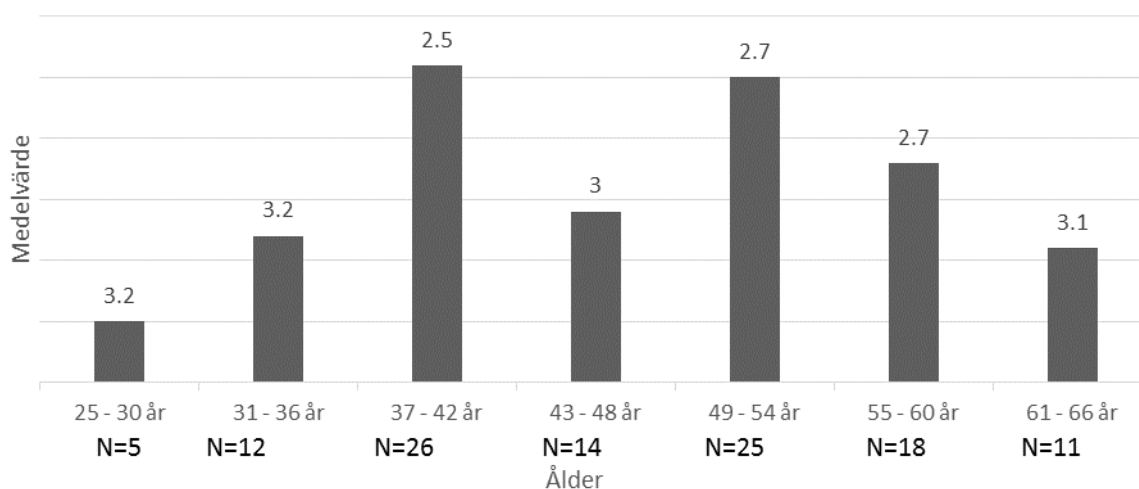


Figur 23: Distriktsstyrelsens arbete leder till konkreta resultat

En drivkraft till att arbeta som förtroendevald kan vara att man får betalt för den tid man lägger ner.

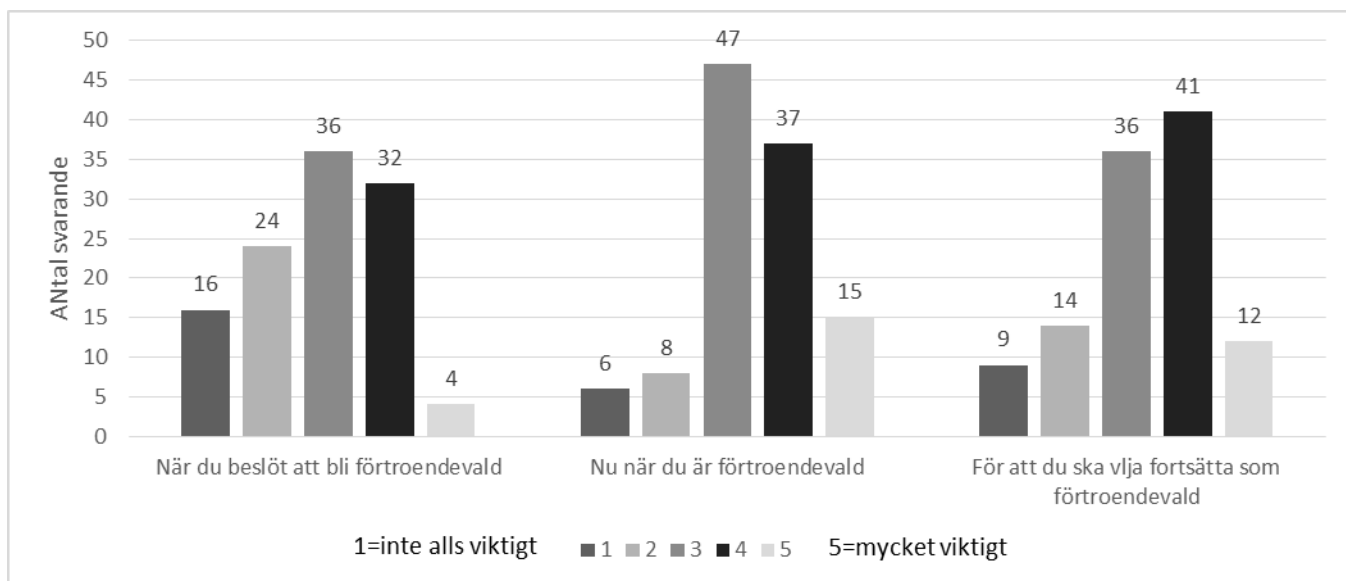
Påståendet handlar om egennyttiga motiv som kan finnas hos de förtroendevalda. Påståendet undersöktes genom att fråga om de förtroendevalda uppfattar att nivån på arvodet är tillfredställande eller motsvarar deras förväntningar. Påståendet får delvis stöd av resultatet, då det beror på vilken ålder respondenterna har (Figur 24). I ålderskategorin 25-36 år är medelvärdet 3,2 på en 5-gradig skala. Det kan bero på att de yngre företagarna befinner sig i en expansiv fas av sitt företagande, där arvodet till exempel kan ge möjlighet att ha en anställd extra på gården. Detta leder till att den förtroendevalda inte behöver känna en stress av att förtroendeposten blir på bekostnad av företaget. I ålderskategorin 61-66 år värderas arvodets till 3,1 i medelvärde. Detta kan bero på att denna åldersgrupp befinner sig i ett generationsskifte och på så vis känner att de har mer tid att lägga på ett förtroendeuppdrag och att arvodet kan ge en extra inkomst. Arvodet kan alltså vara ett sätt att locka till sig yngre förtroendevalda då de inte behöver känna sig stressade över att hamna efter i arbetet i sitt företag.

Hur viktigt arvodet är för motivationen beror på i vilket skede de förtroendevalda är i sitt uppdrag (Figur 24). När de beslöt att bli förtroendevalda spelade arvodet mindre roll för motivationen. När de väl är förtroendevalda har arvodet fått större betydelse. Det kan bero på att man fått större insikt om vad uppdraget innebär och vilken tid man behöver lägga ner. I det fortsatta arbetet som förtroendevald ses arvodet fortfarande som en faktor för motivation. Merparten av respondenterna svarar arvodet är viktigt eller mycket viktigt



Figur 24: Ersättningsnivån var tillfredställande. 1=inte alls viktigt och 5=mycket viktigt

Påståendet *En drivkraft till att arbeta som förtroendevald kan vara att man får betalt för den tid man lägger ner* får stöd av den empiriska undersökningen (Figur 25). För Lantmännen betyder detta att det är viktigt att arvodet hålls på en rimlig nivå och fortsätter följa marknadsmässiga nivåer för att de förtroendevaldas motivation inte ska avta. Ersättningsnivån kan även ge de förtroendevalda en känsla av att deras arbete värdesätts av föreningen och att deras insats är viktigt för föreningens framtid, något som kan stärka både lojaliteten, förtroendet och motivationen.

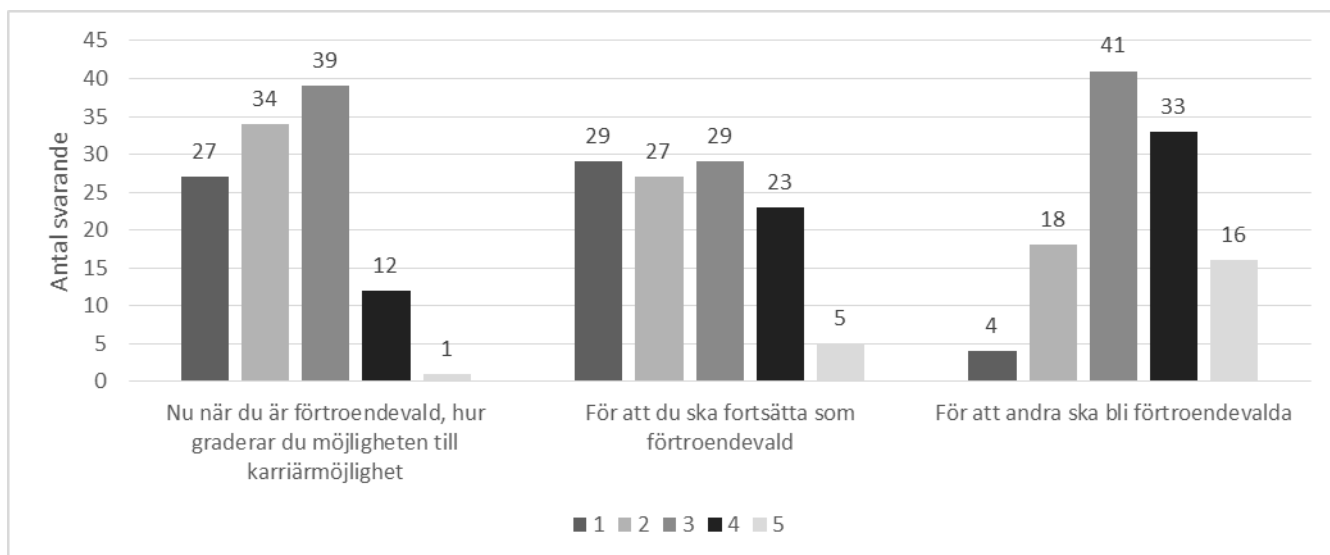


Figur 25: Arvodets betydelse för motivationen som förtroendevald

En ledamot av en distriktsstyrelse kan bli invald på andra förtroendeposter inom organisationen.

Karriärmöjligheter påverkar motivationen att vara förtroendevald olika.(Figur 26). Resultatet visar att karriärmöjlighet som motivation endast obetydligt påverkar motivationen vid beslutet att bli förtroendevald. I sitt nuvarande uppdrag och för motivationen framgent graderas möjligheten för karriär som en faktor för motivation något högre. Högst gradering för karriärmöjlighet som faktor till motivation fick påståendet om för att respondenterna ska vilja fortsätta sitt uppdrag. Detta kan bero på att de förtroendevalda blivit mer trygga i sitt uppdrag som förtroendevald och fått större insikt och kunskap. Denna insikt och kunskap bidrar till en vilja att påverka högre upp i organisationen vilket leder till att karriärmöjlighet blir en faktor för motivation. Kan Lantmännen marknadsföra övriga förtroendeuppdrag och motivera fler att både ta sig an förtroendeuppdrag och behålla de redan aktiva kan föreningen skapa nya utmaningar och möjligheter. Att karriärmöjligheten graderas lägre i de förtroendevaldas beslut att ta sig an uppdraget kan bero på okunskap om distriktsstyrelsens arbete men även vilka andra uppdrag som finns inom Lantmännen. Citatet nedan ger indikationer på att de finns utvecklingspotential i Lantmännens kommunikation vad gäller karriärmöjlighet inom föreningen. Det kan också bero på att de förtroendevalda huvudsakligen endast har intresse av att påverka i sitt lokala område och därför anser att en karriärmöjlighet inte är intressant då avståndet från sin hemort blir längre och frågorna komplexare.

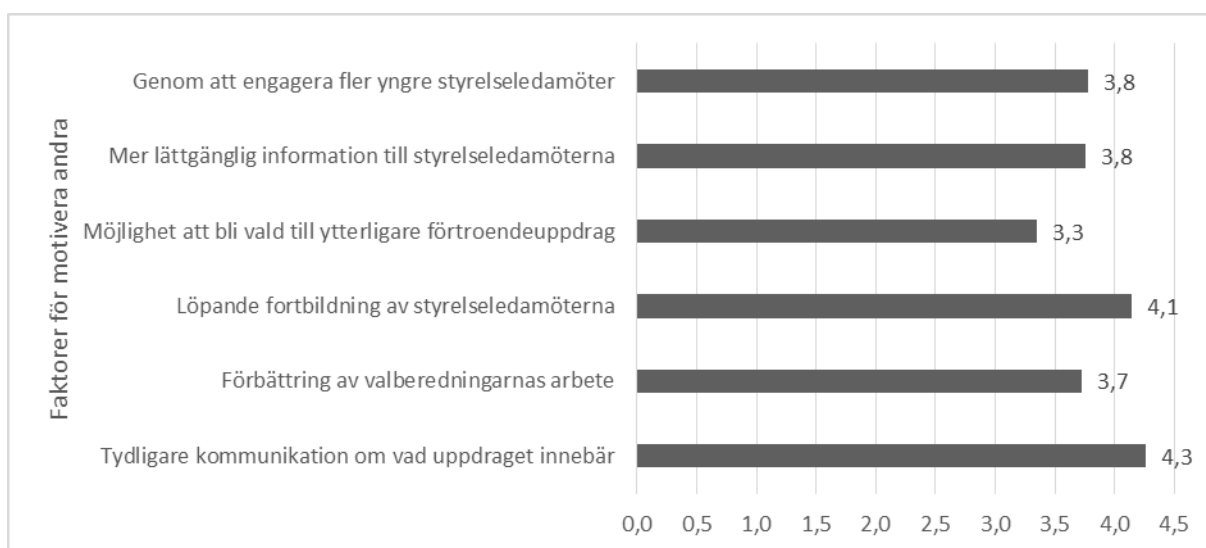
”Karriärmöjlighet är i stort sett obefintlig”



Figur 26: Betydelsen av karriärmöjligheter för motivationen som förtroendevald. 1=inte alls viktigt och 5=mycket viktigt

På frågan vad som behövs för att motivera andra att bli förtroendevalda kom svarsalternativen ”löpande fortbildning” och ”tydligare kommunikation om vad uppdraget innebär” högst med medelvärde 4,1 respektive 4,3 (Figur 27). Valberedningarna skulle kunna argumentera bättre om vad uppdraget innebär vid förfrågningar till nya kandidater och skapa en motivation hos dessa. De bästa argumenten är de, som motiverar dagens förtroendevalda – personlig utveckling, stärkande av den kooperativa föreningen, bredare kontaktnät, en ökad kunskap osv. Valberedningarna skulle kunna visa konkreta resultat av distriktsstyrelsens arbete och visa att distriktsstyrelsen har en viktig roll och en möjlighet att påverka.

Dagens förtroendevalda graderade svarsalternativet ”genom att engagera fler yngre styrelseledamöter” till 3,8 i medelvärde. Genom att engagera fler yngre ledamöter kan dessa sprida kunskap om företagets affärsidé och verksamhet. På så sätt kan fler yngre få upp ögonen för förtroendeuppdrag inom Lantmännen och bidra till att säkerställa framtida rekrytering av förtroendevalda.



Figur 27: För att andra ska bli förtroendevalda, vad behövs för att motivera dem? 1=inte alls viktigt och 5=mycket viktigt.

6. Slutsatser

Resultatet har indikerat faktorer som motiverar medlemmar att engagera sig som förtroendevald inom Lantmännen. Flertalet respondenter uppger att den kooperativa ägarformen är viktig för motivation som förtroendevald. De förtroendevalda anser att det är motiverande att påverka föreningens verksamhet och framtid. Dessa svar kan förklaras av de bakomliggande variabler från teorin om socialt kapital och folkrörelse, där förtroende, en känsla av samhörighet, den kooperativa idén och möjligheten att påverka är viktiga drivkrafter för motivation. Resultatet visar att det finns en stark tro på den kooperativa tanken och att det är en viktig faktor för de förtroendevaldas engagemang oberoende av ålder.

Studien har visat ett antal förklaringar till engagemang som förtroendevald i Lantmännen. En faktor är en vilja att få mer information, som kan leda till ökad möjlighet att kunna påverka föreningens verksamhet. De förtroendevalda motiveras av att kunna påverka vilket påvisar att det finns ett stort engagemang och intresse i föreningens framtid. De förtroendevalda motiveras av att förvalta såväl medlemmarnas som sina egna intressen, vilket betyder att motiven för att ta sig an förtroendeposter är både kollektiva och egennyttiga.

Ytterligare en faktor är kontaktnät och personlig utveckling. Respondenterna anger att det är motiverande att uppdraget leder till ett brett kontaktnät och till personlig utveckling. De förtroendevalda anger även att arbetet med distriktsstyrelsen ger en känsla av att utföra något värdefullt för föreningen i stort. Respondenterna önskar få en fördjupad kunskap och lära sig mer om branschen i dess helhet för att på så vis kunna påverka föreningen. De anger även att den fördjupade kunskapen, tillgång till mer information och ett bredare kontaktnät ger dem kunskaper till sina egna företag och verksamheter. Detta stärker slutsatsen om de bakomliggande kollektiva samt egennyttiga motiven att ta sig an förtroendeuppdrag och för fortsatt engagemang.

Karriärmöjligheter inom lantmännens förtroendeorganisation värderas inte som viktiga för motivation, vilket kan tolkas som att de förtroendevaldas primära engagemang bygger på den kooperativa tanken och att främst vilja påverka sitt lokala verksamhetsområde. Genom detta känner den förtroendevalda dels en tillfredsställelse att påverka sin förening men också föra medlemmarnas intresse vidare. Genom engagemanget får de förtroendevalda mer information och bredare kontaktnät vilket på så sätt ger fördelar i det egna företaget, det vill säga egennyttiga motiv. Att karriärmöjligheter inte är viktiga för motivation behöver inte betyda ett ointresse för att ta sig an andra förtroendeuppdrag inom koncernen utan kan bero på en okunskap om vilka möjligheter till avancemang inom förtroendemannaorganisationen som finns, vilket kan undvikas genom tydligare kommunikation från Lantmännen, om vilka uppdrag som finns samt vad de innebär.

Det förekommer inte stora geografiska och åldersmässiga skillnader vad gäller faktorer som motiverar förtroendevalda. Detta gör att Lantmännen kan ta fram en sammanhållen strategi för hur man ska motivera förtroendevalda oberoende var i landet de bor och bedriver sin verksamhet.

För att rekrytera nya förtroendevalda efterfrågar respondenterna en tydligare kommunikation om vad uppdraget innebär samt fortsatt utbildning av ledamöterna. Respondenterna vill ha fler yngre förtroendevalda för att ”skapa ringar på vattnet”.

För vidare studier skulle det vara intressant att studera hur de förtroendevald definierar begreppet kooperativ ägarform och mer precist vad i den kooperativa ägarformen de förtroendevalda vill bidra till. Det vore även intressant att studera hur olika ålderskategorier definierar begreppet kooperativ ägarform.

Sammanfattningsvis har studien visat att de förtroendevalda har ett stort engagemang för sin förening och att Lantmännen har stora möjligheter att skapa en engagerad och aktiv medlemskår. Studiens resultat påvisar ett starkt engagemang för den kooperativa tanken och en stor vilja att påverka sin förening och medlemmarnas intresse både innan, under och i framtida engagemang. Det ökade förtroendet till koncernstyrelsen och koncernledning indikerar att ett gott samarbete och god relation dem emellan är av betydelse för de förtroendevaldas motivation. Dels för att det ökar samhörigheten och dels för att de känner en större möjlighet att bli hörda och påverka föreningens framtid. Detta stödjer teorier om både socialt kapital och folkrörelse som bygger på ett högt förtroende, en känsla av samhörighet och en tro på kooperativ idé och medlemsdemokrati.

Referenser

- Andersson, B.-E. (1992). *Som man frågar får man svar -en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Rabén & Sjögren. Kristianstad
- Bewley, T. (1999) Work Motivation, *Review*, Vol. 81, 35-53.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. I: J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- Bruzelius, L. och Skärvad, P.-H. (1995). *Intergrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund
- Bäck, M och Möller, T. *Partier och organisationer*. Stockholm: Norstedts juridik AB. 2003
- Denscombe, M., (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Egidius, H., (2008) *Psykologilexikon*. Natur och Kultur. Stockholm
- Einarsson, T. (2011). *Medlemsorganisationen. Individen, organisationen och samhället*. Göteborg; Civil Society Press
- Friis, A. (2011). Medlemmarnas syn på lantbrukskooperativa företag, - en jämförelse mellan föreningar av olika storlek. Examensarbete nr 678, Uppsala, Institutionen för ekonomi, SLU
- Hansen, M.H., Morrow Jr, J.L., Batista, J.C. (2002) The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. *International Food and Agribusiness Management Review* 5.
- Hogeland, J.A. (2006). The economic culture of U.S. agricultural cooperatives. *Culture & Agriculture* 28:2 pp. 67–79.
- Hvenmark, J. (2008). *Reconsidering membership: a study of individual members' formal affiliation with democratically governed federations*. Stockholm, EFI
- Jacobsen, D-I., Thorsvik, J. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur.
- Kihlén, A (2007), *Lantmännens nya medlemsorganisation – utvärdering ur ett medlemsperspektiv*. Examensarbete 487. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Körner, S. & Wahlgren, L. 2002. *Praktisk statistik*. Studentlitteratur. Lund
- Lantmännen Ekonomisk Förening, Årsredovisning för 2012.
- Leopold, C. (2006). *Professionell ideell. Om att verka med ideell logik*. Sandviken: Sober Förlag
- Lundström, T & Wijkström, F. 1995. *Från röst till service: den svenska ideella sektorn i förändring*. Sköndal: Sköndalsinstitutet.
- Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press: Cambridge
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGrawHill: New York
- Nilsson, J., (1991) *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur. Lund
- Nilsson, J., G.L.H. Svendsen and G.T. Svendsen (2012). Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? *Agribusiness* 28 (2) pp. 187-205

- Putnam, R.D (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York, London, Toronto, Singapore: Simon & Schuster.
- Wahlin, K., (2011). *Tillämpad statistik – en grundkurs*. Bonnier utbildning. Stockholm.
- Wijkström, F. & T. Lundström. (2002). *Den ideella sektorn: organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober.
- Vogel J., Amnå E., Munck I., Häll L. (2003): Föreningslivet i Sverige. Valfärd, Socialt kapital, Demokratiskola. Statistiska centralbyrån, rapport nr 98.
- Österberg, P. & Nilsson, J. (2009). Members' Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness. An International Journal* 25 (2),pp. 181-197.

Internet

Lantmännen, <http://lantmannen.se/omlantmannen/>

1. Om lantmännen, 2013-10-12
<http://lantmannen.se/omlantmannen/Om-Lantmannen/organisation/>
2. Så styrs Lantmännen, 2013-10-12
<http://lantmannen.se/omlantmannen/Agare-och-medlem/Sa-styrs-Lantmannen/>

Jordbruket i siffror (<http://jordbruketisiffror.wordpress.com>)

- Antalet lantbrukare 2013-09-10
<http://jordbruketisiffror.wordpress.com/2012/10/18/antalet-jordbrukare-under-50-ar-minskar-mer-i-norge-an-i-sverige/>

Personliga kontakter

Anna Carlström, Medlemschef, Lantmännen ek för, 2013-09-11

Bilagor

Bilaga 1: Följebrev

Hej!

Du är utvald att delta i en webbenkät, som handlar om vad som motiverar förtroendevalda inom Lantmännens distriktsstyrelser. Studiens resultat ska kunna användas för att Lantmännen ska få till stånd större engagemang för styrelsearbetet.

Jag som utför studien heter Hanna Österberg och vikarierade tidigare under året som medlemsansvarig på Lantmännen. Nu är jag tillbaka till mina studier till agronomekonom vid SLU i Uppsala. Enkäten är en del av mitt examensarbete inom företagsekonomi med inriktning mot Kooperation och sker under handledning av professor Jerker Nilsson.

Sista svarsdag är 24 november. Dina svar behandlas helt anonymt. Frågeformuläret är frivilligt men för att studiens resultat ska bli så bra som möjligt är det mycket viktigt att du medverkar med dina svar. Frågeformuläret består av 13 frågor varav de första sju är bakgrundsfrågor och resterande sex behandlar faktorer kring motivation och engagemang. Studiens resultat kommer ni kunna ta del av på inloggadesidan för förtroendevalda.

För att komma till frågeformuläret ska du klicka på eller kopiera länken du finner längst ner i detta mail.

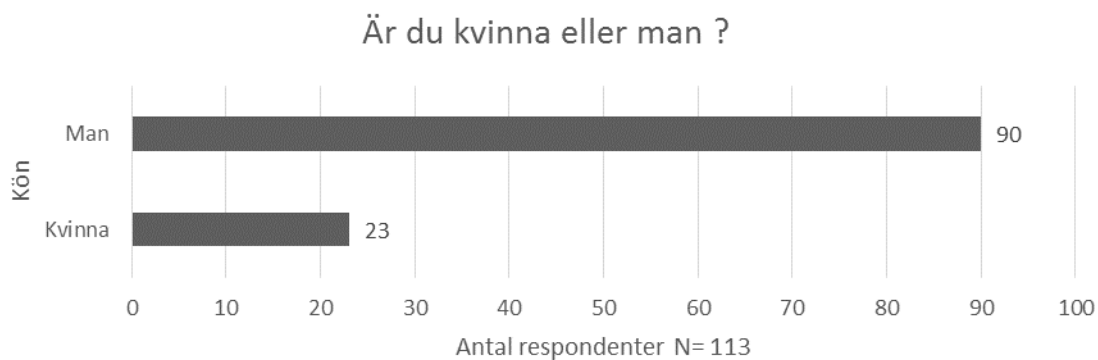
Har du frågor eller funderingar får du gärna kontakta oss på nedanstående uppgifter.

Stort tack på förhand!

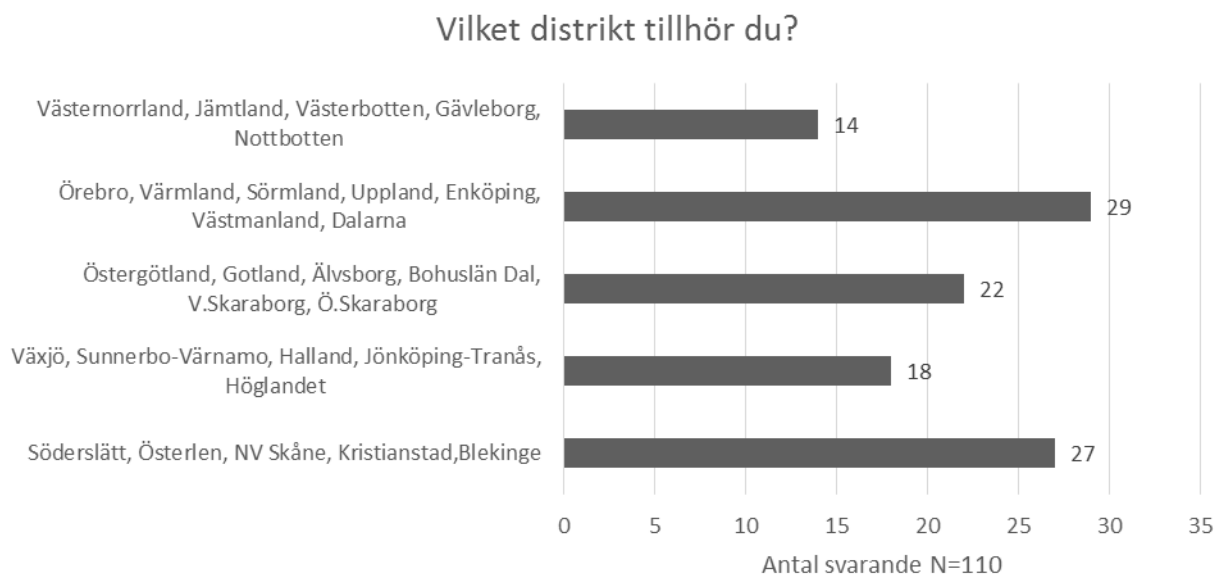
Hanna Österberg
Tel: 0708 13 88 03
E-post: hanna.c.osterberg@gmail.com

Jerker Nilsson
Tel: 018-67 17 68
E-post: jerker.nilsson@slu.se

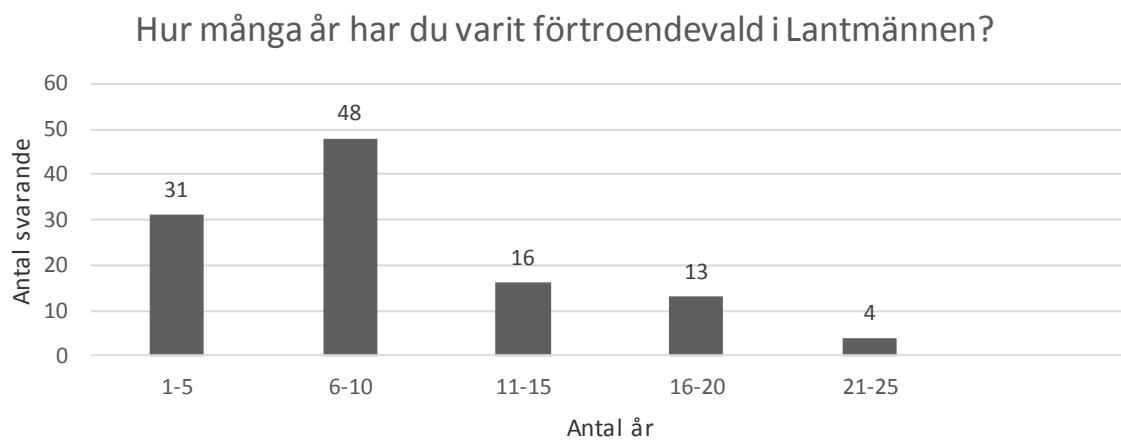
Bilaga 2: Resultat av undersökningen



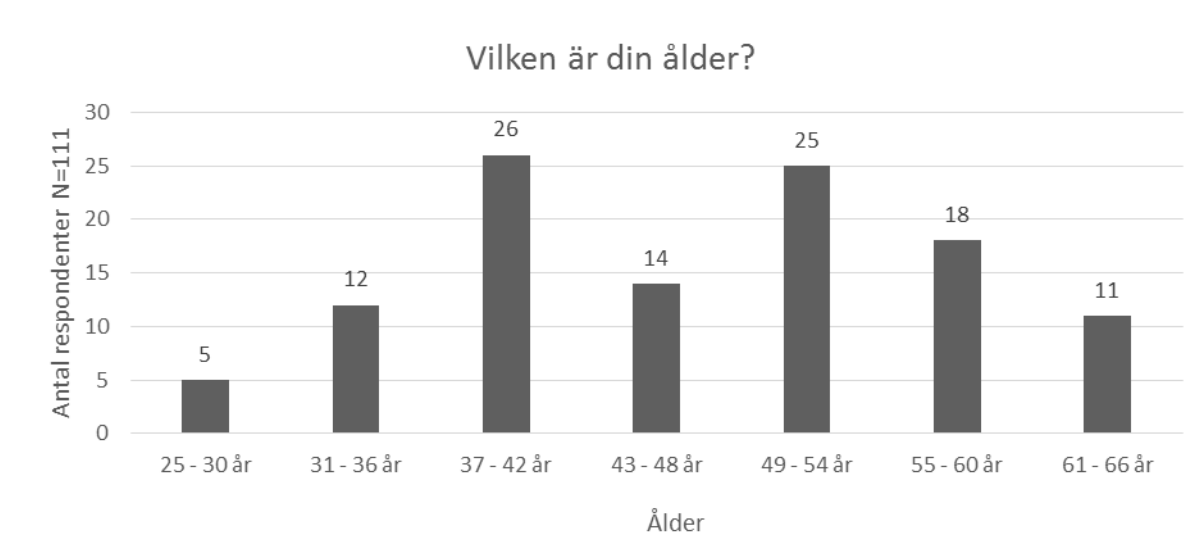
Fråga A1 Är du man eller kvinna?



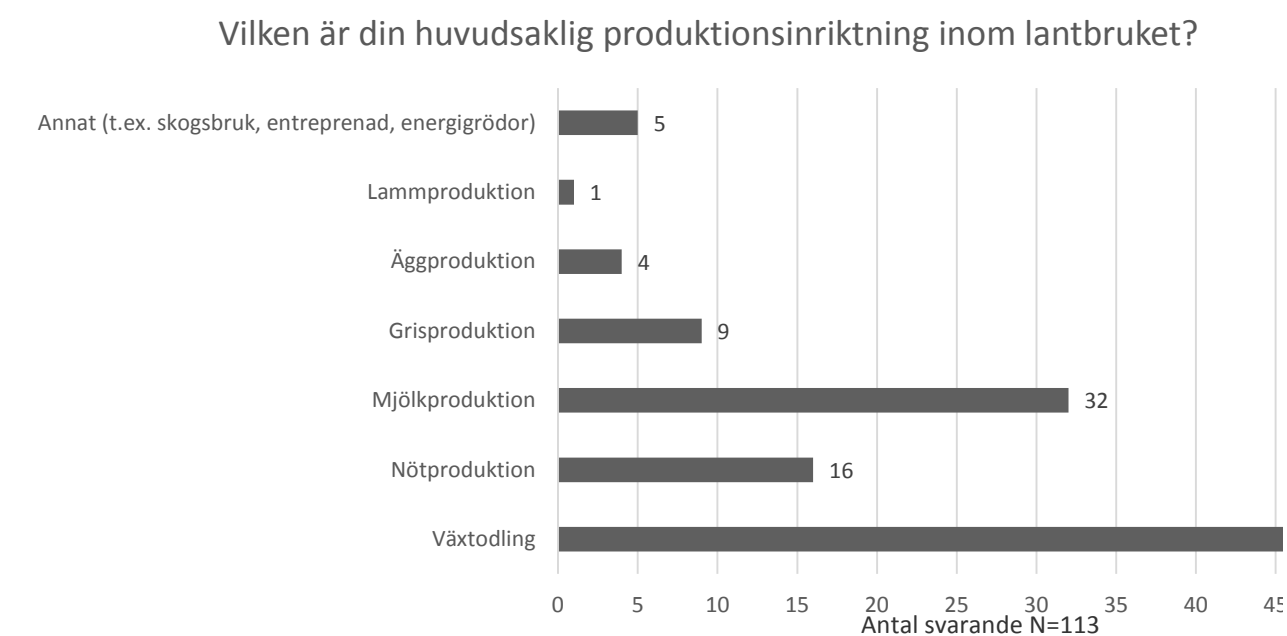
Fråga A2: Vilket distrikt tillhör du?



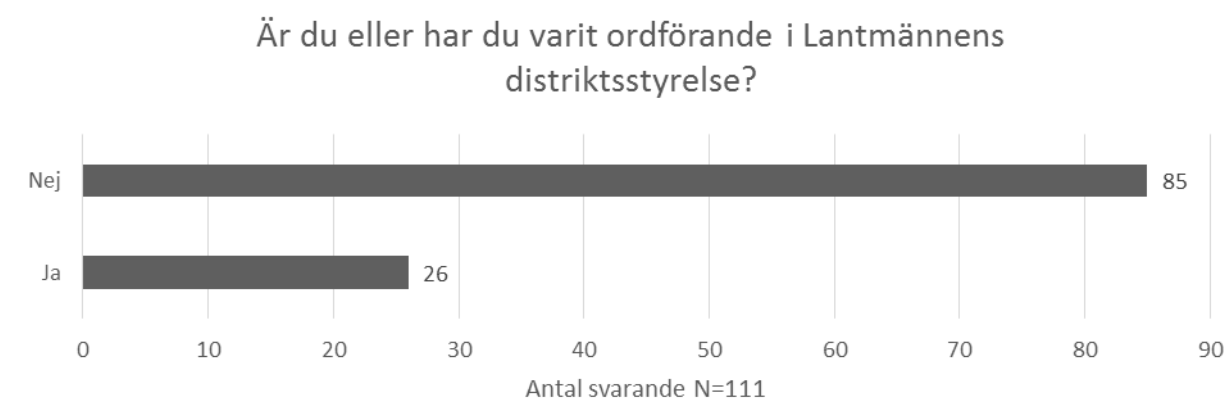
Fråga A3: Hur många år har du varit förtroendevald i Lantmännen?



Fråga A4: Vilken är din ålder?

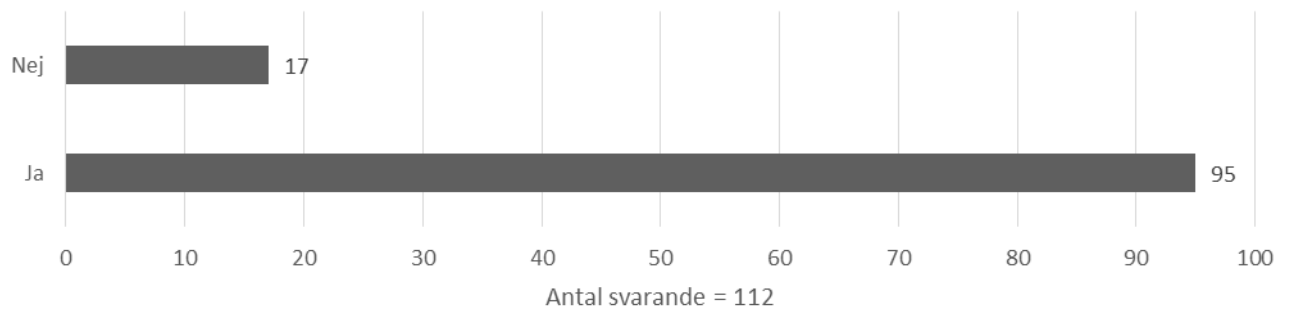


Fråga A5: Vilken är din huvudsakliga produktionsinriktning inom lantbruket?



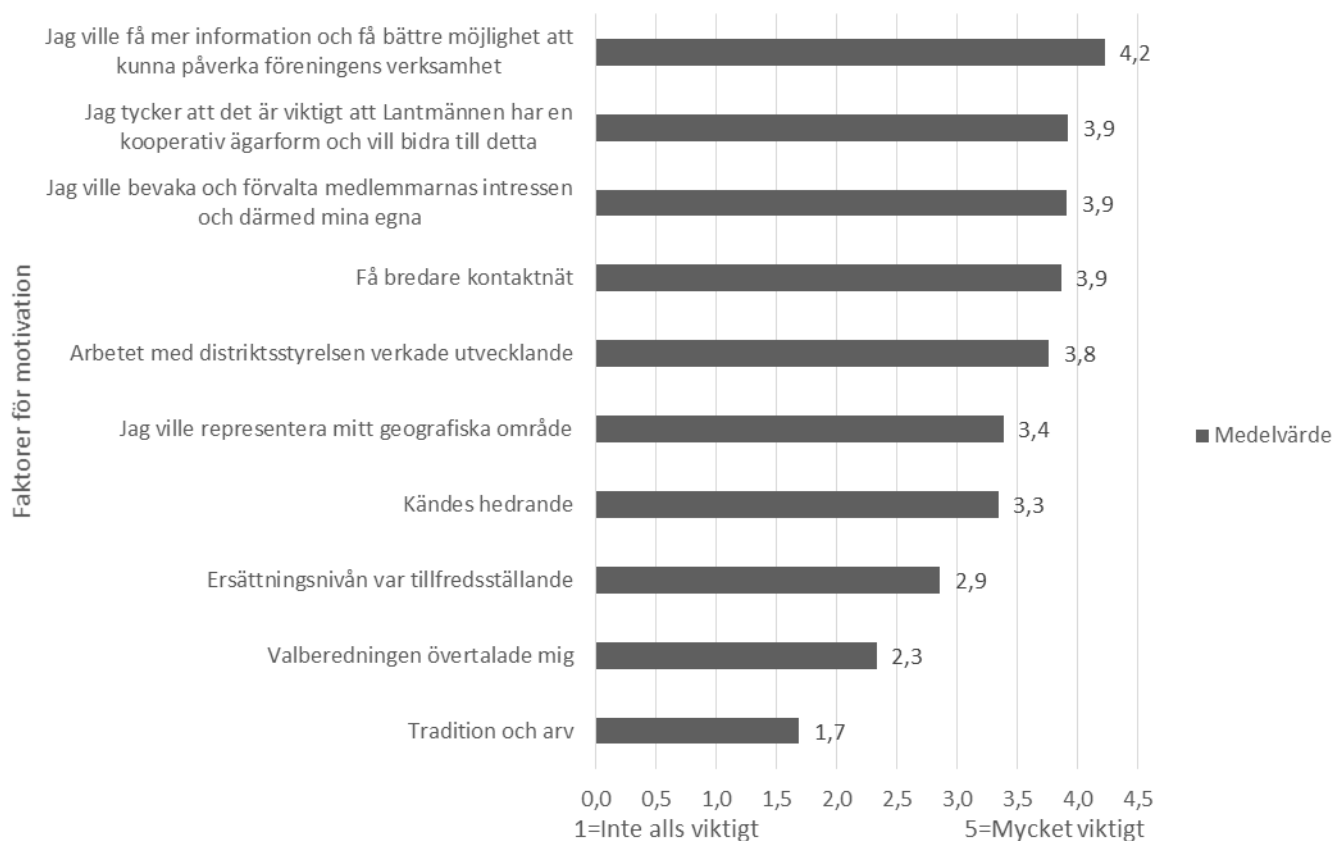
Fråga A6 Är du eller har du varit ordförande i Lantmännens distriktsstyrelse?

Har du fler förtroendeuppdrag utöver Lantmännen?



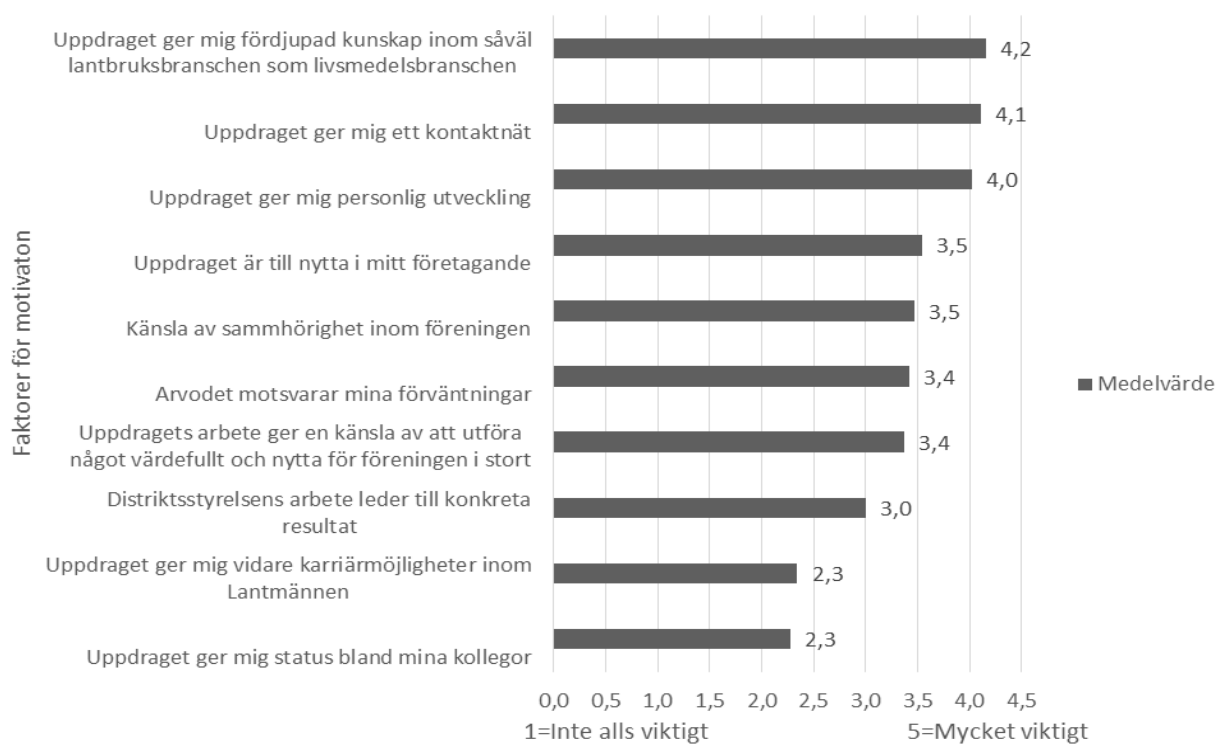
Fråga A7: Har du fler förtroendeuppdrag utanför Lantmännen?

När du beslöt att bli förtroendevald: vad motiverade dig?



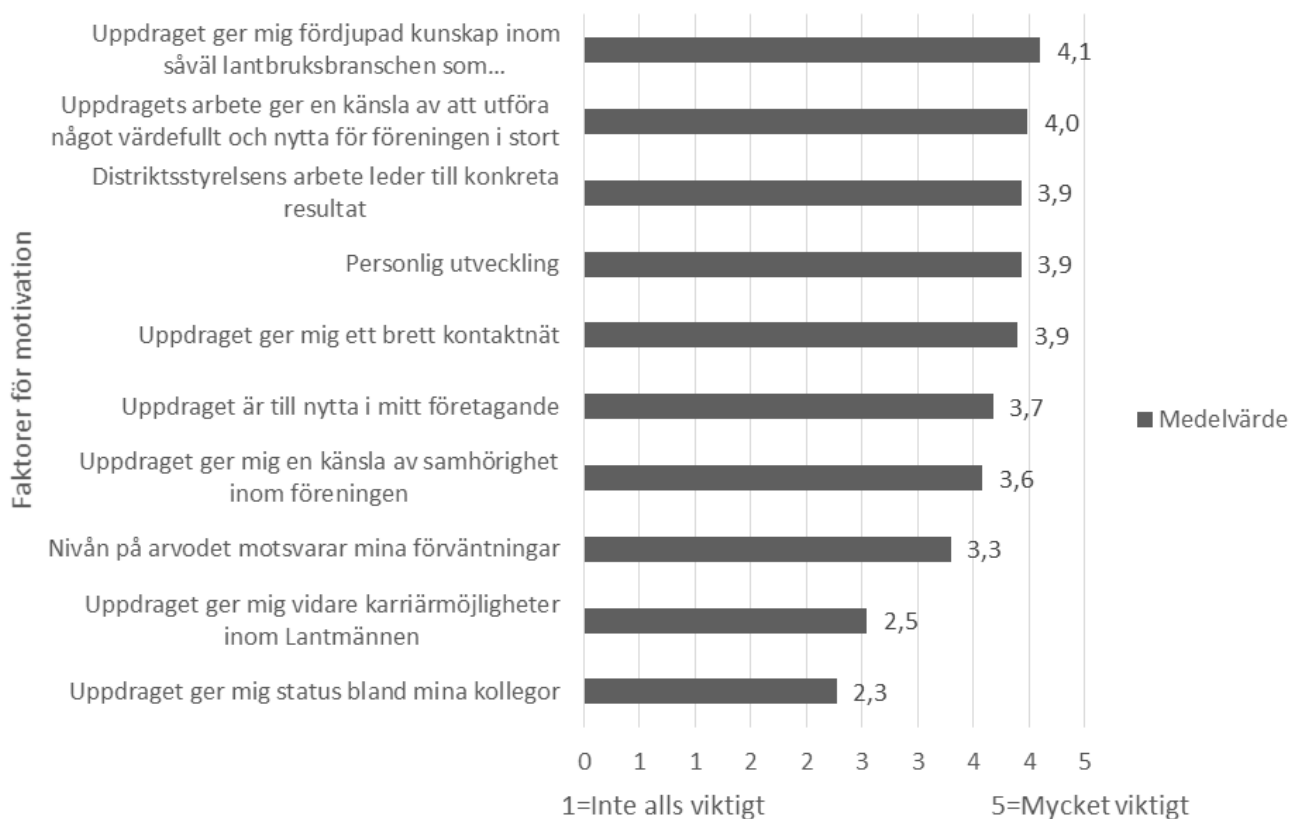
Fråga A8: När du beslöt att bli förtroendevald: Vad motiverade dig?

Nu när du är förtroendevald: vad motiverar dig i ditt uppdrag?



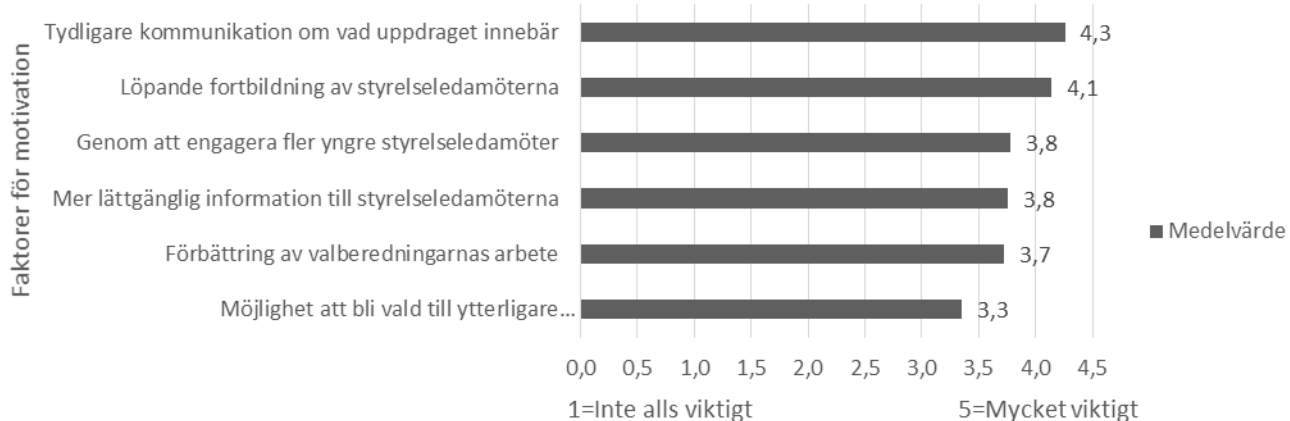
Fråga A9: Nu när du är förtroendevald: vad motiverar dig i ditt uppdrag?

För att du ska vilja fortsätta som förtroendevald: vad behövs för att motivera dig

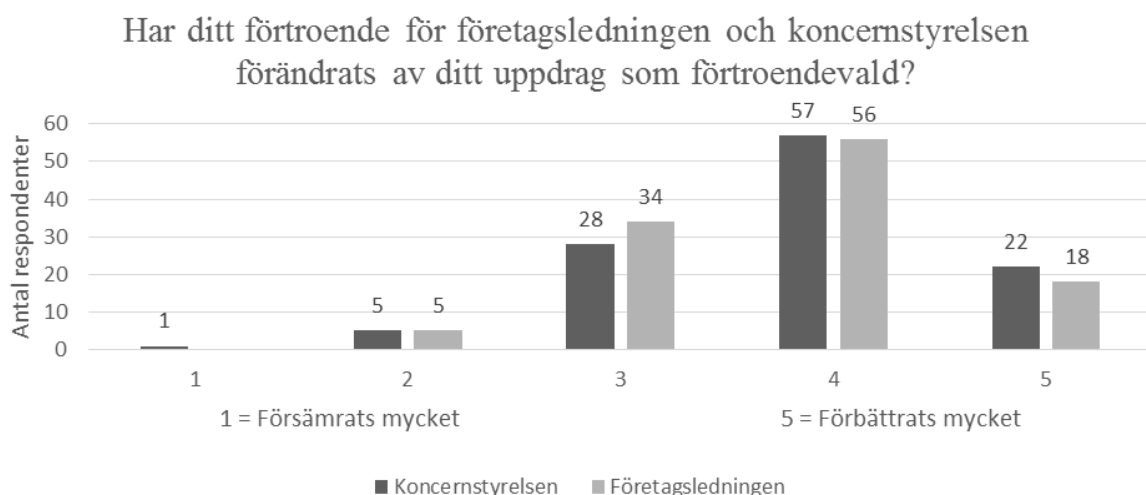


Fråga 10: För att du ska vilja fortsätta som förtroendevald: vad behövs för att motivera dig?

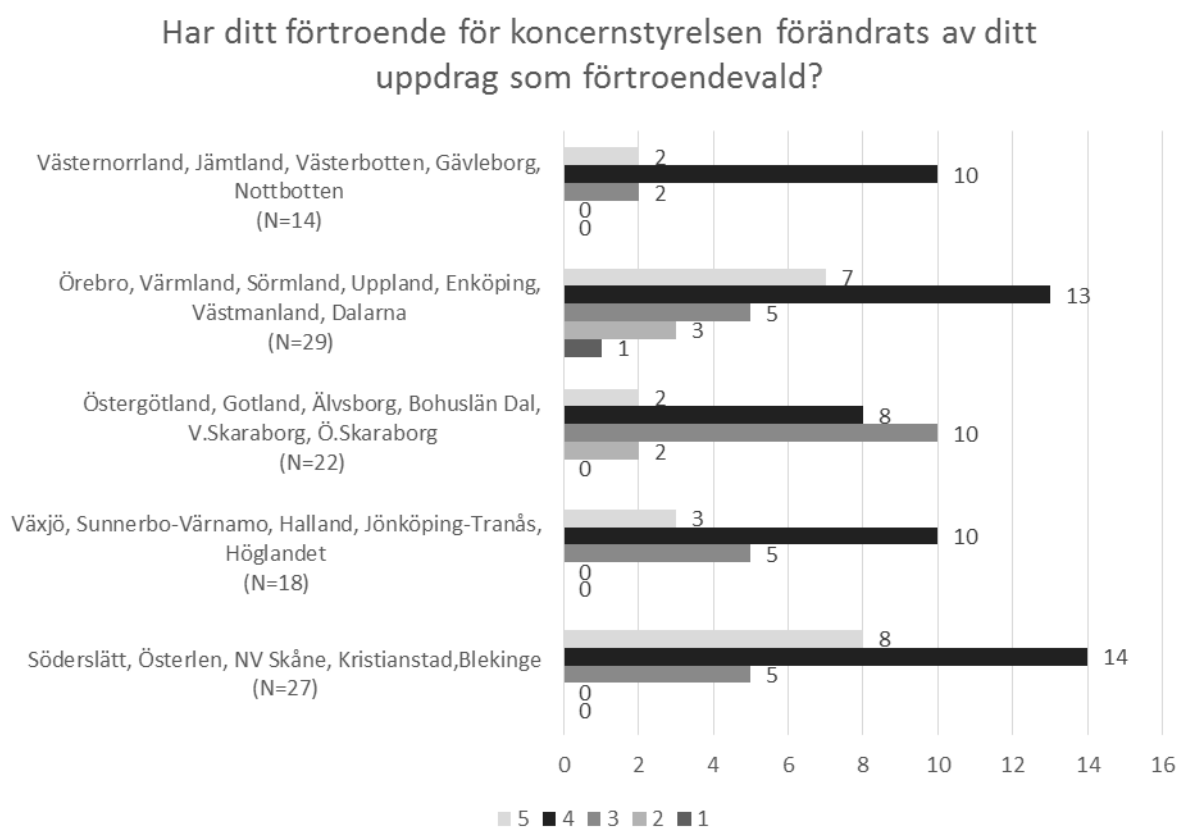
För att andra ska bli förtroendevalda: vad behövs för att motivera dem?



Fråga A11: För att andra ska bli förtroendevalda: Vad behövs för att motivera dem?

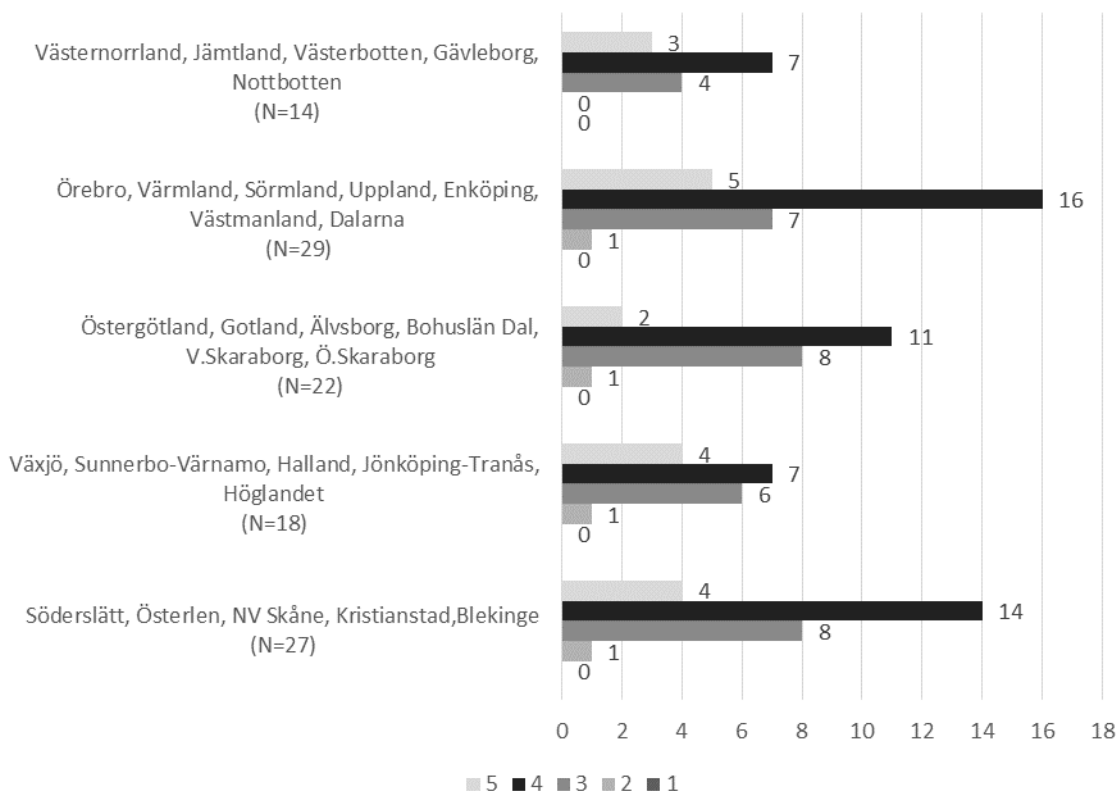


Fråga A12: Har ditt förtroende för företagsledning och koncernstyrelse förändrats av ditt uppdrag som förtroendevald?

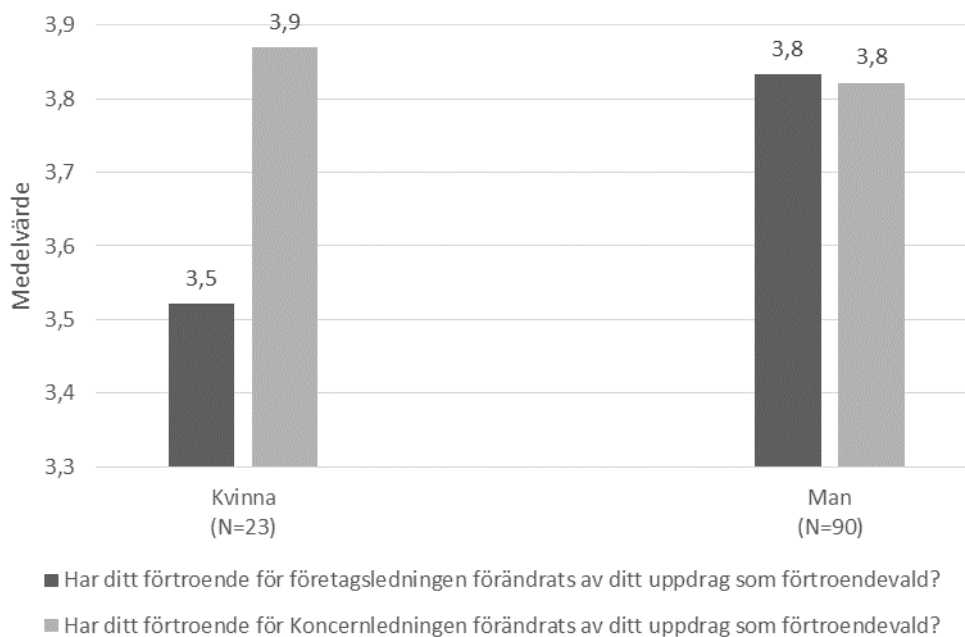


Fråga A12: Har ditt förtroende för koncernstyrelsen förändrats av ditt uppdrag som förtroendevald? (distriktsindelad)

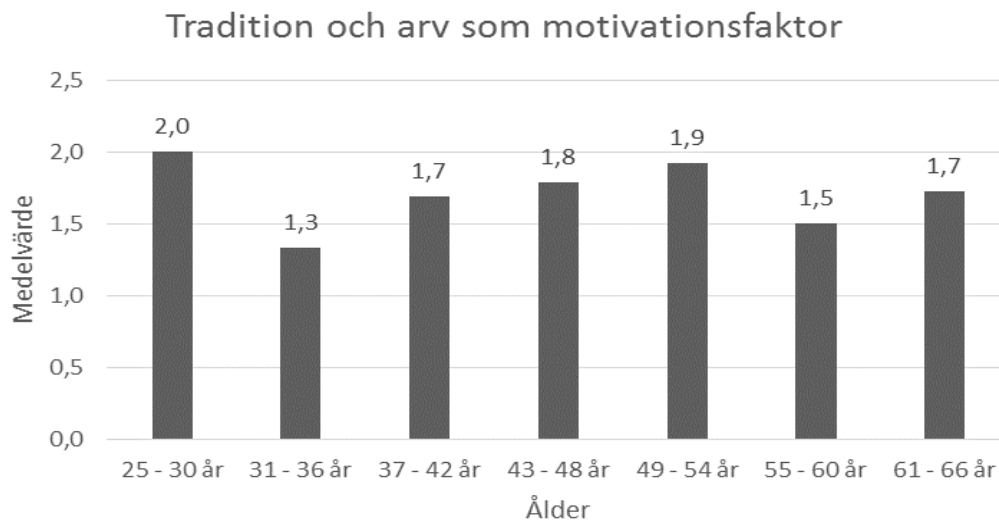
Har ditt förtroende för företagsledningen förändrats av ditt uppdrag som förtroendevald?



Fråga A13: Har ditt förtroende för företagsledningen förändrats av ditt uppdrag som förtroendevald (distriktsindelad)



Fråga A14: Har ditt förtroende för företagsledningen respektive koncernstyrelsen förändrats av ditt uppdrag som förtroendevald (Könsfördelat)



Fråga A15: När du beslöt att bli förtroendevald: vad motiverade dig? (ålderfördelat)